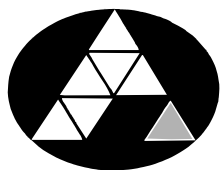


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Kaarina Kekkonen

TAPIOLAN ARVOT JA NIIDEN NÄKYVYYS POHJOIS-KARJALAN PAIKALLISALUEELLA

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä:
Kaarina Kekkonen

Nimeke:
Tapiolan arvot ja niiden näkyvyys Pohjois-Karjalan paikallisalueella

Toimeksiantaja:
Tapiola-ryhmä

Tiivistelmä

Erilaisissa yhteisöissä käydään koko ajan keskusteluja yhteisön arvoista ilman, että niitä mielletään arvokeskusteluiksi. Yksilöiden suhde yhteisöihin on aina määrittynyt arvojen kautta. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot aistitaan yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja vastaavasti yrityksen ulkopuolelta katsottaessa arvot havaitaan yrityskuvana.

Opinnäytetyö on tehty Tapiola-ryhmän toimeksiannosta. Opinnäytteessä tehtiin kaksi erillistä tutkimusta Tapiola-ryhmän Pohjois-Karjalan paikallisalueen henkilökunnalle ja neuvottelukunnalle. Tutkimusten tavoitteena oli selvittää, näkyvätkö yrityksen arvot Pohjois-Karjalan paikallisalueella.


Tutkimuksissa käytetty tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä sähköpostin kautta lähetetty sähköinen kysely. Opinnäytetyössä on myös esitelty teoriaa arvoista ja arvoprosessista. Tutkimusten vastausprosentit jäivät alhaisiksi, mutta joitakin päätelmiä voitiin tehdä. Sekä neuvottelukunta että henkilökunta toivoivat enemmän arvojen näkyvyyttä päivittäisessä työssä. Kumpikin vastaajaryhmä kuitenkin koki arvot itselleen tärkeiksi. Vastaajat uskoivat arvojen toimivan Tapiolan kilpailuetuna.

Tutkimusten johtopäätöksenä on se, että seuraavan kerran kun yritys uudistaa arvojaan, henkilökunta tulee ottaa arvoprosessiin mukaan. Näin arvot saadaan tärkeämmiksi henkilökunnalle ja niin ne näkyvät myös asiakkaille päin.

Kieli
suomi

Sivuja 83
Liitteet 6
Liitesivumäärä 27

Asiasanat
Strategia, arvo, arvojohtaminen, arvoprosessi

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p>THESIS October 2012 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800</p>
<p>Author: Kaarina Kekkonen</p>	
<p>Title The Values of Tapiola and Their Visibility in the region of North Karelia Commissioned by Tapiola Group</p>	
<p>Abstract</p> <p>According to Aaltonen & co. (2003) all kinds of communities discuss their values without considering them as discussions on organizational values. The relations between individuals and communities have always been defined by values.</p> <p>This thesis was conducted for the Tapiola Group. In the thesis two studies were made to the local staff of Tapiola in North Karelia region and to the Advisory Board consisting of customers. An objective of these studies was to determine if the company's values are visible in the area.</p> <p>The used research method was quantitative research and the material was collected via electronic survey. The thesis report presents theories of values and value processes. The reply rate was low, but some conclusions can be made. Both the personnel and the advisory board wished the values to be more visible in everyday life. Both groups experienced the company's values personally important. The respondents believed that the values were Tapiola's competitive edge.</p> <p>It can be concluded that the next time the company redefines their values, the personnel should be included into the values process. In this way the company values can be embraced by the personnel and more visible to their customers and thus, work as a competitive edge.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 83 Appendices 6 Pages of Appendices 27</p>
<p>Keywords Strategy, values, values-based leadership, values process</p>	

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja	6
1.3	Opinnäytetyön tavoite	7
1.4	Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat	8
1.5	Tutkimuksen viitekehys ja rakenne	10
2	ARVOT OSANA YRITYSMAAILMAA	12
2.1	Arvot ja strategia	12
2.2	Arvot osana yrityskulttuuria	16
2.3	Arvojen viestintä sidosryhmille	20
2.4	Arvojohtajuus	22
2.5	Arvoprosessi	27
3	TUTKIMUS TAPIOLAN ARVOJEN NÄKYVYYDESTÄ	31
3.1	Tutkimusmenetelmä	31
3.2	Tutkimusetiikka	32
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	33
4	TUTKIMUSTULOKSET	34
4.1	Perustiedot vastaajista	34
4.2	Asiakkaiden etu –arvon näkyvyys	35
4.3	Vastuu tavaksi –arvon näkyvyys	40
4.4	Yhdessä menestyminen –arvon näkyvyys	43
4.5	Arvojen tärkeys henkilökunnalle ja asiakkaille	45
5	POHDINTA	49
5.1	Johtopäätökset ja kehittämisideat	49
5.2	Opinnäytetyön toteutusprosessista	52
	LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1	Neuvottelukunnan kyselyn saatekirje
Liite 2	Henkilökunnan kyselyn saatekirje
Liite 3	Neuvottelukunnan kyselyn kysymykset
Liite 4	Henkilökunnan kyselyn kysymykset
Liite 5	Neuvottelukunnan kyselyn taulukot
Liite 6	Henkilökunnan kyselyn taulukot

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Erilaisissa yhteisöissä käydään koko ajan keskusteluja yhteisön arvoista ilman, että niitä mielletään arvokeskusteluiksi. Yksilöiden suhde yhteisöihin on aina määrittynyt arvojen kautta. Yhteiskunnassa arvokeskustelua käydään, kun edessä on tärkeä päätös esim. panostuksista terveydenhuoltoon. Yksilön elämässä arvot vaikuttavat jokaiseen arjen valintaan. Monimutkaisen elämän keskellä yhteisön ja yksilön on kyettävä kertomaan, mikä sille on tärkeää ja mihin se uskoo. Enää ei tarvitse puhua arvokeskustelujen tarpeellisuudesta. Arvokeskustelut kuuluvatkin valistuneiden organisaatioiden arkeen. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 13-15.)

Arvoja on vaikea määrittää konkreettisesti ilman käytännön esimerkkejä siitä, mitä arvot merkitsevä eri yhteisöille ja yksilöille. Hyvä keskustelu arvoista on jatkuvaa, keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa määrittelyä. Arvojen määrittämisen menetelmät poikkeavat muista johtamisen työkaluista esimerkiksi tuloksellisuuden ja aikaperspektiivin suhteen. Yrity maailman prosesseilla on alku ja loppu, kun taas keskustelu arvoista jatkuu melkein ikuisuuden. Työyhteisön jäsenen oman elämän valinnat ovat helppo tapa määritellä vaikka mitä tahansa arvoa. (Aaltonen ym. 2003, 20-22.)

Arvojen toteutuminen yrityksen jokapäiväisessä elämässä riippuu pitkälti siitä, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja – käyttäytymisessä. Tämän johdosta yritykset kiinnittävät huomiota siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat yrityksen arvoja. Arvojen näkyvyyttä pitää pystyä mittaamaan, ja johtajat ovat keskeinen osa arvojen jalkauttamista käytännön tasolle. (Kauppinen 2002, 40-41.)

Olen ollut aina kiinnostunut yhteiskunnallisista asioista ja tämän myötä olen huomannut yrity maailman panostavan yhä enemmän mielikuvien kautta aukeaviin arvoihin asiakasmarkkinoinnissaan. Arvot ja arvojohtaminen ovat hyvin ajankohtainen aihe. Minulle henkilökohtaisesti yritysten arvot ovat myös yksi

tärkeä ostoperuste valintaa tehdessäni. Arvot ovat siis osa yritysten kilpailuetua, joten mielestäni niiden soluttaminen osaksi yrityskulttuuria on tärkeä osa nyky-yrityksen arkea.

Arvojohtamista ja yrityksen arvojen näkyvyyttä on tutkittu jonkin verran muuten, mutta vakuutus- ja finanssialalla yleisesti on tehty vähän tutkimusta alan arvojen näkyvyydestä ja tärkeydestä henkilökunnalle ja asiakkaille sekä arvojohtamisesta. Tapiola-ryhmässä on tutkittu arvojen näkyvyyttä koko Suomen osalta, mutta erityisesti Pohjois-Karjalan paikallisalueella arvoja ei ole tarkemmin tutkittu. Tässä kyselyssä ei myöskään kysytty asiakkaiden mielipidettä asiasta. Henkilöstön osalta vuosittain tehtävässä työtyytyväisyyskyselyssä kysytään arvojen merkitystä ja sen vaikuttavuutta työhön. (Mikkonen 2012.)

Tein opintoihini kuuluvan työharjoitteluni Tapiolassa. Tällöin huomasin, miten selkeästi omasta mielestäni Tapiolan arvot olivat kirjoitettu ylös, mutta jäin miettimään, miten nämä arvot näkyvätään konkreettisesti Tapiolan asiakkaille. Tutkimus tehtiin yhdellä paikallisalueella, mutta mielestäni jokaisen Tapiolan esimiehen tulisi erikseen teettää vuosittain kyselyitä yhtiön arvoista ja niiden tuntemuksesta henkilökunnallaan sekä edustajilla, jotta varmistetaan arvojen jalautuminen koko paikallisalueelle.

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Tapiola-ryhmä tarjoaa asiakkailleen palveluita vakuutus-, pankki- ja sijoitusasioissa 7 eri yrityksen kautta. Kaikki Tapiolan yritykset toimivat keskinäisyyden periaatteella eli vakuutuksen ostanut asiakas on yhtiön osakas, omistaja-asiakas. Asiakkaat vaikuttavat Tapiolan toimintaan yhtiökokouksissa sekä paikallisissa asiakkaiden keskuudesta valituissa neuvottelukunnissa. Neuvottelukunnilla on tärkeä rooli asiakkaiden ja yhtiön välisenä vuorovaikutuskanavana. Neuvottelukuntien tarkoituksena on edistää asiakasnäkökulman esilläpitoa sekä tehdä yrityksen hallitukselle aloitteita palveluiden kehittämisestä. Neuvottelukunnissa on yrityksen sääntöjen mukaan 9-15 jäsentä eri asiakasryhmistä. Jä-

seniä Tapiolan neuvottelukunnissa on yhteensä 340. (Tapiola 2011, 2; Tapiola 2012a.)

Keskinäiset yhtiöt kuten Tapiola eivät jaa osinkoja vaan käyttävät tuloksensa omistaja-asiakkaidensa taloudellisen turvan edistämiseen. Tapiola käyttää toimintansa ylijäämän asiakkaidensa hyväksi asiakashyvityksinä ja maksunalennuksina. Vuonna 2011 Tapiola jakoi 92,8 miljoonaa asiakkailleen erilaisina alennuksina ja asiakashyvityksinä. Lisäksi omistaja-asiakkaille kuuluu myös erilaisia maksuttomia palveluita. (Tapiola 2012c.)

Tapiola on määritellyt arvot strategiassaan vuosille 2010-2012, tärkeiksi osiksi strategisia valintojaan. Tapiola täsmensi arvojaan vastaamaan strategisia valintojaan, joita ovat vuosille 2010 - 2012: talouden ja vakauden hallinta, markkinaa nopeampi kasvu, prosessit vision mukaisiksi ja edellä käyvä huolenpito. (Tapiola 2011, 10-11.) Tapiolan arvoja olivat vuoteen 2009 asti: asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta sekä yhdessä menestyminen. Tämän jälkeen arvot yrittäjähenkisyys ja eettinen toiminta yhdistettiin vastuu tavaksi arvon alle, jotta yrityksen arvot kävisivät helpommin esille. (Mikkonen 2012.)

Tapiolan arvoja on asiakkaiden etu, joka tarkoittaa, että asiakkaiden kokemukset ovat Tapiolan kehittämisen ytimessä. Arvo yhdessä menestyminen tarkoittaa muun muassa sitoutumista yhteisien päämäärien hyväksi. Vastuu tavaksi - arvo tarkoittaa Tapiolan tekemiä vastuullisuuslupauksia henkilöstölle, asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja yhteiskunnalle. Tapiolan visiona on huolehtia asiakkaistaan niin aktiivisesti ja asiantuntevasti, että he suosittelevat yritystä. (Tapiola 2011, 10-11; Tapiola 2012b.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, näkyvätkö Tapiolan arvot Tapiolan neuvottelukunnalle Pohjois-Karjalan paikallislalueella ja millaisia esteitä arvojen näkymisessä neuvottelukunnalle ja muille asiakkaille on. Neuvottelukunta on otos Tapiolan koko asiakaskunnasta, joten

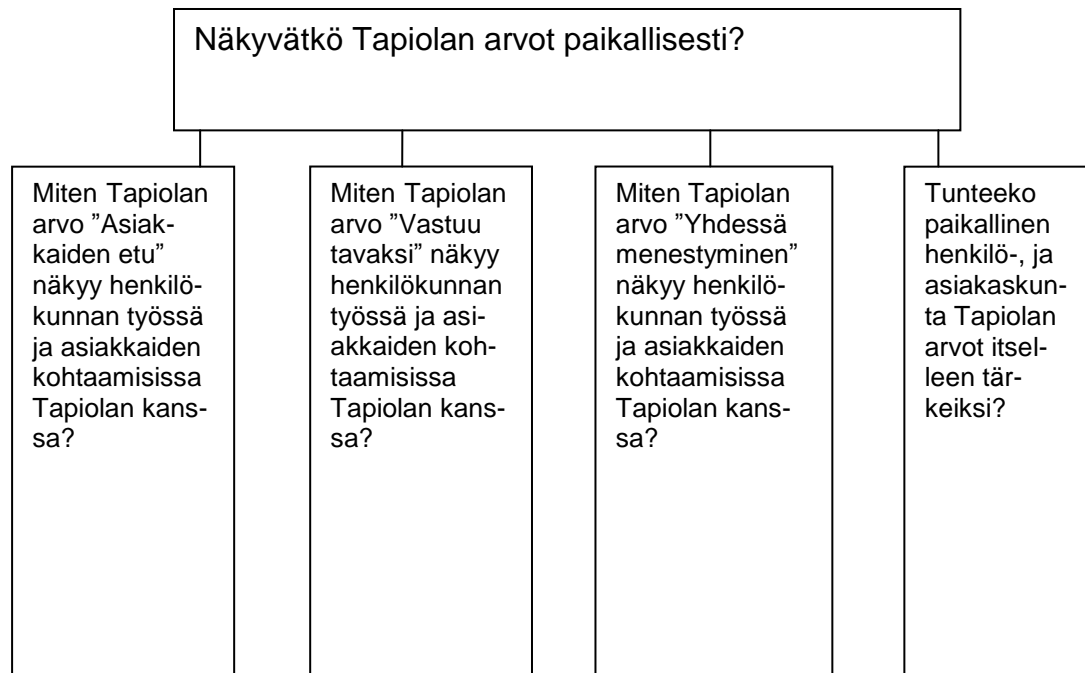
heidän mielipiteitään voidaan soveltaa, kun halutaan tarkastella koko asiakaskuntaa. Henkilökunta ja edustajat ovat Tapiolan näkyvin osa, joten on tärkeää tietää miten tärkeitä Tapiolan arvot ovat tapiolalaisille ja miten hyvin esimerkiksi vastuulupaukset toteutuvat käytännössä, etteivät ne jää vain ajatuksen tasolle.

Opinnäytetyön ja siihen sisältyvän tutkimuksen tarkoituksena on antaa Tapiolalle tietoa siitä, miten sen strategiassa mainitut arvot ovat sisäistyneet henkilöstölle ja miten ne henkilöstön kautta välittyvät asiakkaille. Opinnäytetyö pyrkii myös tuottamaan Tapiolan käyttöön uusia malleja, joilla arvoja saataisiin paremmin jalkautumaan henkilöstön ja asiakkaiden arkeen.

1.4 Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat

Tapiolassa on tutkittu aikaisemmin valtakunnallisesti Tapiolan arvoja, mutta Pohjois-Karjalan paikallisalueella arvoja ei ole tutkittu erikseen. Jokavuotisessa henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä kysytään myös hieman Tapiolan arvoista ja niiden näkyvyydestä. (Mikkonen 2012.) Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön ja siihen sisältyvän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hyvin Tapiolan henkilökunta Pohjois-Karjalassa on omaksunut edustamansa yrityksen arvot ja miten he käyttävät arvoja työssään asiakkaiden kanssa. Tätä kautta selviää myös miten hyvin Tapiolan esimiehet ovat onnistuneet jalkauttamaan yrityksen arvoja henkilökunnalle. Tapiolalle myös selviää, ovatko sen arvot tärkeitä sen asiakkaille ja toimivatko ne sitä kautta Tapiolalle kilpailuetuna. Asiakasnäkökulmaa kannattaa Tapiolan myöhemmin tutkia laajemmin, koska tämä on vain alustava tutkimus arvojen näkyvyydestä paikallisalueella.

Tutkimusongelma sekä alaongelmat voidaan esittää seuraavasti (kuvio 1):



Kuvio 1. Tutkimusongelma ja alaongelmat.

Tutkimus on rajattu koskemaan Tapiolan Pohjois-Karjalan henkilökuntaa ja edustajia Joensuun toimistolla sekä maakunnan yrittäjävetoisissa pisteissä. Arvot ovat tärkeä osa kanssa käymistä asiakkaiden kanssa, joten asiakasnäkökulmaa tutkimukseen saadaan lähettämällä kysely Pohjois-Karjalan neuvottelukunnalle ja kysymällä heiltä Tapiolan arvojen näkyvyydestä. Tutkimusongelmaan saadaan vastaus, kun vertaillaan keskenään näiden kahden ryhmän mielipiteitä arvoista ja niiden näkyvyydestä.

Tutkimuksen tehtävänä on antaa Tapiolalle tietoa sen strategiassa tärkeiksi mainittujen arvojen näkyvyydestä paikallistasolla. Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselynä koko Pohjois-Karjalan paikallisalueen henkilökunnalle ja edustajille sekä Pohjois-Karjalan neuvottelukunnalle. Asiakasnäkökulman saaminen arvokeskusteluun on tärkeää, siksi arvoista alustavasti kysytään neuvottelukunnalta.

Alun perin asiakaskysely oli tarkoitus lähettää isommalle asiakaskunnalle, mutta sähköpostien keräily olisi ollut vaikeaa, joten tätä opinnäytetyötä varten sovimme toimeksiantajan kanssa, että neuvottelukunta antaa tarpeeksi alustavia viitteitä arvojen näkyvyydestä asiakaskunnalle. On kuitenkin myös huomioitava, että neuvottelukunta on normaalia asiakaskuntaa perehtyneempää Tapiolan asioihin, joten myös Tapiolan arvot ovat tutumpia neuvottelukunnan asiakkaille.

Tutkimus toivottavasti luo uusia esimerkkejä Tapiolalle siitä, miten se voi kehittää arvojensa näkyvyyttä asiakkaille sekä siitä toimivatko Tapiolan arvot sen kilpailuetuna. Neuvottelukunta on hyvin pieni otos asiakaskunnasta, joten tarkempien tuloksien saamiseksi toivon Tapiolan hyödyntävän tätä tutkimuspohjaa myöhemmin tehtäessä laajempaa kyselyä Tapiolan arvoista Tapiolan asiakkaille.

1.5 Tutkimuksen viitekehys ja rakenne

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta eri osa-alueesta, määrällisistä tutkimuksista henkilökunnalle ja neuvottelukunnalle sekä teoriaosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään strategiassa määriteltujen arvojen merkitystä yksilöille ja yhteisöille sekä niiden merkitystä yrityksen kilpailuetuna.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tärkeitä Tapiolan arvot yrityksen henkilökunnalle ja miten arvot näkyvät henkilökunnan kautta yrityksen asiakkaille. Viitattaessa henkilökuntaan tarkoitetaan myös yrityksen edustajia. Tutkimuksessa kysyttiin myös asiakkaista koostuvalta neuvottelukunnalta Tapiolan arvojen tärkeyttä heidän kanssakäymisessään Tapiolan kanssa. Tutkimuksen jälkeen Tapiolalla toivottavasti on enemmän ja parempaa tietoa siitä, miten Tapiolan arvot toimivat sen kilpailuetuna.

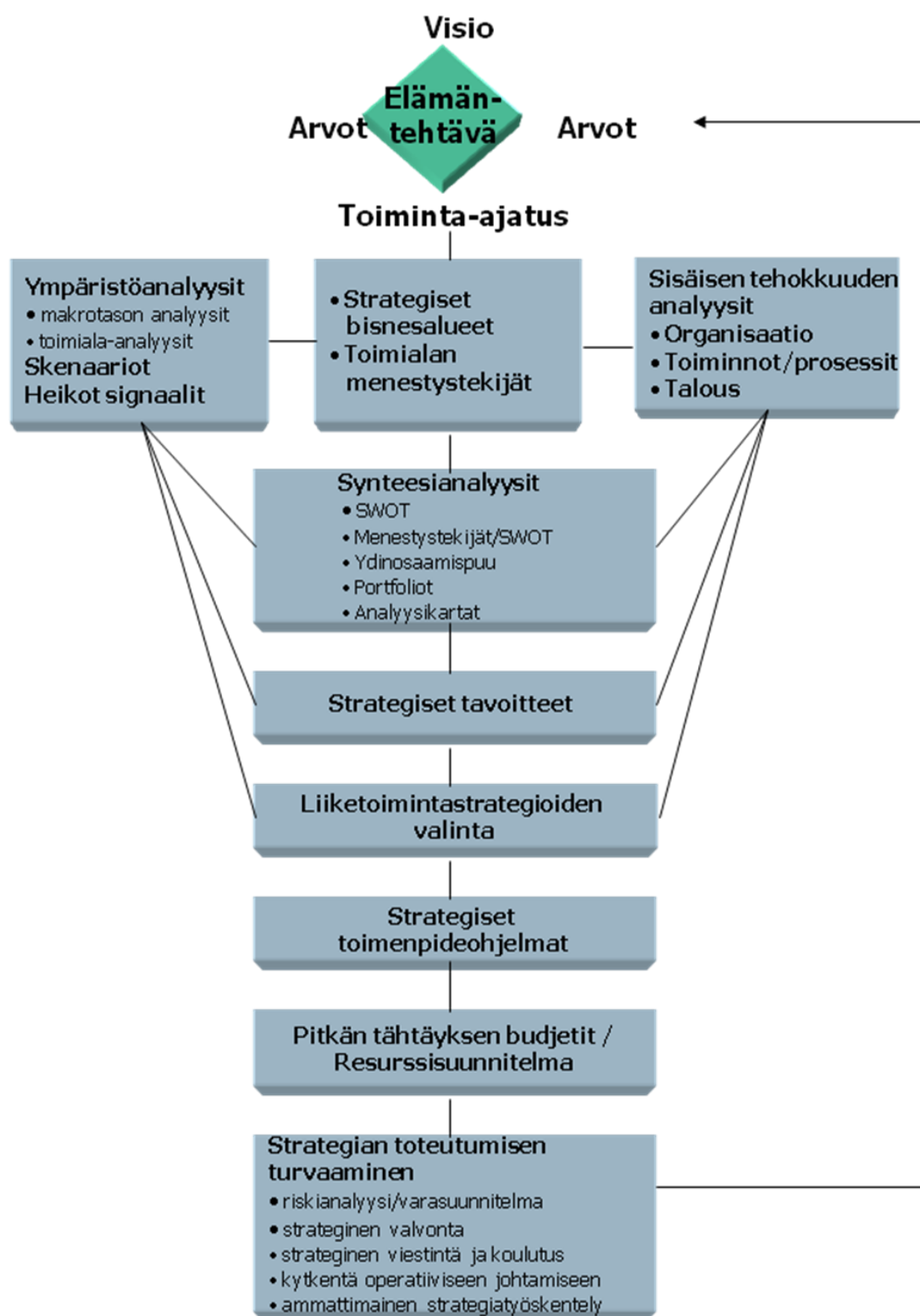
Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä kappaleesta sekä raportin lopussa olevista liitteistä. Johdannossa ja Arvot osana yritysmaailmaa luvuissa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen pohja. Luvuissa 3 ja 4 kerrotaan tutkimuksesta ja sen tuloksista. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset sekä annetaan ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi. Opinnäytetyön liitteistä löytyvät tutkimuksen saatteet ja kysymykset sekä tutkimuksen materiaalista tehdyt taulukot.

2 ARVOT OSANA YRITYSMAAILMAA

2.1 Arvot ja strategia

Strategialla on useita eri määritelmiä. Yleisellä tasolla se voidaan määritellä suunnitelmaksi, joka yhdistää organisaatioiden tärkeimmät päämäärät, politiikat ja toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Se antaa vastauksen kysymykseen: kuinka pääsemme tavoitteeseemme? Strategia on tilannesidonnainen siinä missä arvot ovat vakaita. Arvoille on ominaista, että niitä ei voi koskaan toteuttaa loppuun asti. Arvojen mukaan voidaan toimia, mutta niitä ei voida täysinmääräisesti toteuttaa. Arvot ovat siis tavoitteita ja toimintaa suuntaavia motiiveja. (Puohiniemi 2003, 29-31.)

Kamensky (2010) näkee arvot osana yritysten strategista arkkitehtuuria. Kuvio 2 kuvaa strategisen johtamisen kokonaisrakennetta. Tämän pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategisia toimintaansa. Sen tärkeimpänä tehtävänä on helpottaa ymmärryksen ja näkemyksen syntymistä yrityksen strategiasta. Arkkitehtuuri auttaa päämäärään pääsemistä auttamalla näkemään moninaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden keskinäisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Se myös auttaa näkemään strategian ydinkohdat ja auttaa sopivien työkalujen ja työskentelymetodien valinnassa. Arkkitehtuurin on oltava mahdollisimman yksinkertainen. Sopivan vaikeusasteen määrittävät ennen kaikkea ympäristön monimutkaisuus ja siitä johtuvan toiminnan luonne sekä yrityksen strategisen osaamisen kehittyneisyysaste. (Kamensky 2010, 53-55.)



Kuvio 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010).

Strategista arkkitehtuuria rakennetaan pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin. Käytännössä prosessi on kuitenkin monensuuntainen vuorovaikutusprosessi, jossa yhä uudelleen tehdään takaisinkytkentöjä alhaalta ylöspäin. (Kamensky 2010, 55.) Yrityksen elämäntehtävä eli missio on kokonaisuus, joka muodostuu yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista ja visioista. Yrityksen toiminta-ajatus selvittää, mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla ja on pohjana kaikelle yrityksessä tapahtuvalle toiminnalle ja sen suunnittelulle. Strategiassa yritys valitsee sen keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee sen ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä. Visio on yrityksen näkemys sen tulevaisuudesta, jonka se haluaa toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. (Kamensky 2004, 339-353.)

Missio pysyy ennallaan, vaikka olosuhteet muuttuvat. Olosuhteiden muuttuessa yrityksen tulee korjata strategiaansa vastaamaan uusia olosuhteita. Myös yrityksen arvot pysyvät ennallaan, koska niitä ei voida koskaan täysin toteuttaa. Arvot ovat tavoitteita eli visiota ja toimintaa eli strategiaa suuntaavia motiiveja. Visio ja strategia sen sijaan ovat tilannesidonnaisia. (Puohiniemi 2003, 30-31.)

Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa tietyssä aikana. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, ne luovat sille perustan. Johtajuuden tarkoituksena on antaa merkitys ja tarkoitus toiminnalle ja ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Tavoitteista ja päämääristä tulee joskus liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä, joten on tärkeää että näihin liitetään mukaan emotiot ja arvot. Johtajuudessa on kyse laaja-alaisesta visioinnista ja pitkän tähtäimen ajattelusta. Se liittyy enemmän siihen, keitä olemme, kuin siihen mitä teemme. (Sydänmaanlakka 2004, 118.)

Strategiset analyysit toimivat parhaiten keskustelun aloittajina. Ei ole syytä lopettaa strategista ajattelua ja keskustelua silloin, kun strategia on saatu paperille valmiiksi. Strategisen ajattelun tulee läpäistä koko organisaatio ja sen tulee olla jatkuvaa. Strategian tulee olla ymmärrettävä ja sen tulee herättää intohimoja sen tavoitteleman yrityksen ja maailman aikaansaamiseksi. (Juuti 2010, 218.)

Strategian uudistaminen tarkoittaa yrityksen kilpailuedun oivaltamista nykyisestä poikkeavalla tavalla. Se voi merkitä esimerkiksi tarkempaa fokusoitumista vaikkapa uudelle maantieteelliselle alueelle tai peräti yrityksen perustehtävän ja identiteetin totaalista muuttamista. Vain harva yritys pärjää olemassa olevalla strategiallaan vuosikausia. Jos toimialan kilpailu ei pidä huolta uudistautumisen pakollisuudesta, sen tekevät asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tavoitteiden muutokset. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 63.)

Oppimisen lähtökohtana on palaute. Palautteen merkitys on tärkeää niin yksilön, tiimin kuin koko yrityksen oppimisen takia. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntyminen työyhteisöissä. Riittävä palaute ja avoimuus ottaa vastaan palautetta, ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta sekä yksilön että yrityksen tasolla. (Sydänmaanlakka 2001, 58.)

Kehittäessään itseään yksilöt kehittävät myös yritystä ja sen tapaa toimia. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus on jatkuva prosessi, joka vahvistaa itse itseään. Kun strategioihin tehdään muutoksia, tarvitaan usein henkilöstön kehittämistoimenpiteitä uusien tavoitteiden toteuttamiseksi. (Järvinen 1996, 65.)

Koska yrityksen tulot tulevat asiakkailta, yrityksen kustannukset ovat asiakkaiden aiheuttamia. Kuitenkin useilta yrityksiltä puuttuvat täysin asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat. Kaikkein kannattavimmat yritykset ovat niitä, joissa asiakkaiden tyytyväisyys on optimoitu tarkasti muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Kaiken asiakaskeisyyden lähtöedellytys on asiakastuntemus. Kokonaisnäkemys asiakkaista vaatii asiakasanalyysijä, jotta kustannukset saadaan optimoitua. (Kamensky 2004, 137-138.)

Eri asiakkuusstrategiat edellyttävät erilaisia perusarvoja asiakkaalta. Jokaiseen asiakkuusstrategiaan tulee valita oikeanlainen panostus esimerkiksi markkinointiin, jotta oikeanlaiset asiakkaat kiinnostuvat yrityksestä. Asiakkuuden syntyminen vaatii siis investointeja. Yrityksen on panostettava tunteiden ja ajatusten vaihdantaan, jotta se saa luotua asiakkuuden syntymiselle otolliset lähtökohdat. (Storbacka & Lehtinen 2002, 94-95.)

2.2 Arvot osana yrityskulttuuria

Arvot ja niiden merkitys

Arvojen merkitys nähdään siinä, että ne ohjaavat yksilöiden valintoja ja käyttäytymistä (Ahonen & Pohjanheimo 2008,14). Arvojen ohjaava vaikutus jää usein huomaamatta, koska suurin osa päivittäisistä teoistamme niin yksityisinä ihmisinä kuin työyhteisön jäsenenäkin on itse asiassa melko rutiininomaista toimintaa. Rutiinit osoittautuvat yllättävän tärkeiksi arvoja tutkittaessa. Rutiinit eivät kehity sattumalta. Taustalla on aina jonkin asteista arvopohdintaa. (Puohiniemi 2003, 3.)

Tunnistamme arvot tärkeäksi asiaksi, mutta niiden selittäminen ei aina onnistu. Arvot ovat vaikeasti konkretisoitava asia. Otetaan avuksi kaksi tuttua käsitettä, joiden avulla arvot ehkä aukeavat paremmin. Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä pahaa, kun taas moraali kertoo sen, mikä on oikein ja mikä on väärin. (Kauppinen 2002, 19.)

Yrityksessä arvot edustavat etiikkaa ja normit edustavat moraalia. Arvojen normittaminen parantaa yleensä niiden toteutumista käytännössä. Arvojen normittamisen jälkeen päästään arvojen mitattavuuteen. Mittaamisen avulla arvot saadaan mukaan, esimerkiksi kulttuurinmuutokseen, strategian jalkauttamiseen, prosessien ja yhteistyön toimivuuteen sekä johtamisen arvojen mukaisuuteen. Samalla arvojen toteuttamisesta tulee seurauksia eli arvojen mukaista toimintaa voidaan palkita. (Kauppinen 2002, 21.)

Yksilön käyttäytymisen ohjauskeskus on alitajunta. Arvoja, kulttuuria ja maailmankuvaa voidaan tarkastella piilevien, latenttien arvojen sekä julkisten, manifestoitujen arvojen kautta. Nämä otetaan huomioon, kun yrityksen arvoprosessissa käydään läpi yrityksen tavoite- ja käyttöarvoja. Tavoitearvot kuvaavat yrityksen tahtotilaa. Käyttöarvot ovat taas ankkuroituneet yhteisöjen tunne-elämään. Joskus saatamme myös käyttää siihen tilanteeseen sopivia arvoja ns.

rooliarvoja, joita käytämme mm. yrittäessämme tehdä vaikutusta muihin. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 75-76.)

Arvojen tutkijat ovat esittäneet, että maailmassa on noin kuusikymmentä erilaista arvoa. Loput arvot ovat näiden vivahteita tai samoja asioita eri nimillä. Tunnetuin näiden arvojen ryhmittely on S.H.Schwartzin arvoteoria. Se sisältää kymmenen eri rypästä: Voima, Päämäärä, Nautinto, Virikkeet, Vapaus, Universaalit arvot, Hyvä tahto, Perinteet, Samankaltaisuus, Turvallisuus. Arvoja voidaan tämän jälkeen luokitella niiden eettisyyden tason mukaan. Janan toisessa päässä ovat ihmisen arkiarvot, toiminnalliset arvot ja käytännön arvot. Janan toisessa päässä ovat sivistys, esteettiset ja eettiset arvot. Näiden kahden ääripään välillä ei ole selvää rajaa, esimerkiksi jollekin sana ”yhteisö” on arkisempi arvo ja jollekin toiselle se on eettisempi arvo. Arvojen erot tulevat selvimmän esille, kun vertaillaan eri kulttuureja toisiinsa. (Aaltonen ym., 1999, 63-66, 78.)

Yritysten arvoissa on huomattavan paljon samankaltaisuuksia. Neljä yleisintä arvoa liittyvät taloudellisuuteen, asiakkaisiin, yhteistyöhön ja kehitykseen. (Kauppinen 2002, 76-77.) Näihin liittyviä arvoja voidaan löytää seuraavista esimerkeistä Tapiolan kilpailijoilta.

Op-Pohjolan arvoja ovat:

- *Ihmisläheisyys*
- *Vastuullisuus*
- *Yhdessä menestyminen* (Op-Pohjola 2012).

If Vahinkovakuutuksen arvoja ovat:

- *Yhteydenpito helppoa*
- *Luotettava*
- *Sitoutunut*
- *Uudistava* (If Vahinkovakuutus 2012).

Nordean arvoja ovat:

- *Erinomaiset asiakaskokemukset*
- *Ihmiset ratkaisevat*
- *Yksi Nordean joukkue* (Nordea 2012).

Yrityskulttuuri

Yrityksien tutkimuksissa on alettu kiinnittää huomiota yrityskulttuuriin, kun huomattiin, että organisaatiot eivät toimikaan niin rationaalisesti kuin joskus aikaisemmin. Entiset mallit eivät ole riittäneetkään selittämään organisaation toimintaa. On havaittu, että organisaatio on kuin elävä olio. Se ei yllä huippusuorituksiin ellei sen monimutkaisia sisäisiä mekanismeja ymmärretä. (Aaltonen ym. 1999, 99.)

Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot aistitaan yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja vastaavasti yrityksen ulkopuolelta katsottaessa arvot havaitaan yrityskuvana. (Aaltonen ym. 1999, 177.) Yrityksen kulttuurin näkee heti kun saapuu yrityksen tiloihin. Kulttuuria välitetään tehokkaasti tulokkaalle, kun on aika kertoa miten yrityksessä tehdään ja miten ei tehdä asioita. Yhteisön kulttuurin tehtävänä on auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan toimintaympäristöönsä sekä auttaa sitä pitämään kasassa omia sisäisiä prosessejaan. Yrityskulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa, vaikka sitä ei suoraviivaisesti voikaan kommentaa. (Mattila 2007, 34-35.)

Yrityskulttuurilla on merkitystä. Yrityksissä tehdyillä päätöksillä saattaa olla odottamattomia ja epämieluisia seurauksia, jos ei tiedosteta yrityksessä vaikuttavia kulttuurisia voimia. Kulttuuri on ryhmän omaisuutta, ja sillä on merkitystä koska se määrittää sekä yksilö-, että ryhmäkäyttäytymistämme, käsitystapojamme, ajatuksiamme sekä arvojamme. Yrityskulttuurilla on merkitystä, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa ja toimintatapoja. Jos halutaan tehdä yrityksestä tehokkaampi ja toimivampi niin yrityksen tulee ymmärtää kulttuurin rooli yrityksen elämässä. (Schein 2009, 17, 28-29).

Jokaista yritystä ohjaavat arvot, oli niitä määritelty kirjallisesti tai ei. Yritysten arvomaailmat eivät ole syntyneet sattumalta, eikä yrityksiin yhtäkkiä voi tuoda arvoja yrityksen ulkopuolelta. Varsinkin jos nämä arvot ovat ristiriidassa yrityksessä vallitsevan kulttuurin kanssa. Yrityksen arvot luodaan hyväksi havaittuja käytäntöjä ylläpitämään. Yritysten arvot määrittyvät samoilla periaatteilla kuin yksilöidenkin:

- Yrityksen historia ja omistussuhteet vaikuttavat siihen mitä asioita pidetään tärkeinä.
- Yrityksen toimialalla ja asiakaskohderyhmällä on merkitystä.
- Jatkuvuuden turvaaminen vaikuttaa yrityksissä vallitseviin arvoihin.

Tältä pohjalta muodostuu yrityksen arvomaailma, johon se tukeutuu päätöksiä tehdessään. Jotta arvojohtaminen tuottaa todellista kilpailuetua yritykselle, se edellyttää yritysjohtolta avoimuutta ja rehellisyyttä. Avoimuutta helpottaa se, että yrityksen arvomaailmaa ei voi suoraan kopioida, koska se perustuu yrityksen historiaan ja sen vallitsevaan yrityskulttuuriin. (Puohiniemi 2003, 7-8, 11.)

Tunnetuimman organisaatio kulttuurintutkijan Scheinin mukaan yrityskulttuurissa on kolme eri tasoa. Näkyvä osa, johon kuuluvat tekniikka, rakennukset, tunnukset, toimintatavat, järjestelmät yms. Yrityskulttuurin kuuluu myös välittömästi pinnan alla oleva osa, jossa ovat arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset, puskaradio ja klikit. Pohjimmaisena olevaan tiedostamattomaan osaan kuuluvat erilaiset perusoletukset, ihmissuhteiden luonteet sekä yrityksen suhde ympäristöön. (Aaltonen ym. 1999, 101-102.)

Tiedostetun ja tiedostamattoman tason eroa on usein verrattu jäävuoreen. Tiedostettu on pinnan päällä näkyvä osa, vain 10 prosenttia vaikuttaa yrityksen kokonaisuuteen. Jopa 90 prosenttia yrityksen alitajunnasta vaikuttaa lopulliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Juuri tämän takia arvoista kannattaa keskustella. Ne ovat lähellä pintaa, joten niihin pääsee käsiksi. Samalla niitä voidaan käyttää siltana, kun pyritään vaikuttamaan organisaation vähiten tiedostettuihin kerroksiin. (Aaltonen ym. 1999, 102-103.)

Arvokeskustelu

Arvokeskusteluja on käyty aina, jo ennen kuin niitä kutsuttiin arvokeskusteluiksi. Arvoilla on oma elämän virtansa. Ajan kuluessa jokin arvo on pinnalla kun taas toisessa tilanteessa jokin toinen arvo nousee tärkeäksi. Arvojen määrittely on hankalaa, joten arvopohdinnoissa on oltava mukana sekä käytännön kokemuk-

sia että sydämen ääntä, sillä arvot liittyvät sekä järkeen että tunteeseen. (Aaltonen ym. 2003, 18-19.)

Arvopuheiden kanssa ei ole leikkimistä. Ei ole hyötyä puhua arvoista, jos niitä ei oteta vakavasti. Paluuta aikaan ennen arvokeskustelua ei ole. Monimutkaisen elämän keskellä yhteisön on kyettävä kertomaan, mikä sille on tärkeää ja mihin se uskoo. Arvokeskustelua ei ole se, että vaaditaan arvokeskustelua tai että julistetaan muutama ylevä asia tärkeiksi. Yhteiskunnan ja organisaation arvokeskustelu on sitä, että tuodaan esille vaihtoehtoja ja niiden välillä tehdään valintoja. Keskustellaan konkreettisesti valinnoista. Arvot toimivat jatkuvissa valinta- ja priorisointitilanteissa. (Aaltonen ym 2003, 16-14.)

2.3 Arvojen viestintä sidosryhmille

Viestinnästä puhutaan eri tasoilla ja eri yhteyksissä. Sitä tapahtuu kaikkialla: yksilöiden, yritysten ja kulttuurien välillä. Vuorovaikutus voi olla kasvokkain tapahtuvaa tai tietoverkkoja hyödyntävää. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka syntyy organisaatioiden sisällä ja niiden käydessä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmiensä kuten asiakkaidensa kanssa. (Juholin 2009, 16.)

Monilla yrityksillä on yksityiskohtaiset ohjeet viestinnän toteuttamiseen eri tilanteissa. Viestintä ja johtaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Suurin osa johtamistyöstä on viestintää. Yrityksen johtajien tehtävänä on viestiä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista, kannustaa työntekijöitä ja antaa palautetta. (Kaloinen, Suntinen & Vallisaari 2008, 142.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen henkilöstölle suunnattua viestintää. Se on tärkeä osa johtamistyötä, taitoa viestiä suunnitelmista ja tavoitteista sekä ottaa vastaan palautetta ja aloitteita. Sisäisellä viestinnällä pyritään nopeaan ja avoimeen tiedonkulkuun, motivointiin, työ- ja toimintaohjeiden antamiseen ja yhteishengen luomiseen. Muutosten ja rajoittavien ohjeiden tai kieltojen esittämistapa on valittava huolellisesti. Avoimuus ja rehellisyys korostuvat muutosti-

lanteissa, esimerkiksi fuusion yhteydessä. Puutteellinen tiedottaminen saa helposti aikaan huhuja, epävarmuutta ja tyytymättömyyttä. Sisäisen viestinnän toteuttamiskeinoja ja välineitä ovat muun muassa:

- Tiedotustilaisuudet
- Osasto- ja tiimipalaverit
- Henkilökohtaiset keskustelut
- Raportit ja muistiot
- Ilmoitustaulut
- Tiedotus- ja henkilöstölehdet
- Yrityksen sisäinen tietoverkko (Kaloinen ym. 2008, 145.)

Yksi arvojen maastouttamisen kriittisimpiä tekijöitä on monipuolinen viestintä. Arvot pitää tehdä näkyviksi. Jotkut ovat laatineet huoneentauluja tai laittaneet ne esille esineisiin. Intranet ja henkilöstölehti ovat itsestään selvä osa avointa viestintää. Viestinnässä esimerkin voimaa ei kuitenkaan voita mikään. On tärkeää muistaa, että viestintä on kaikkien avainhenkilöiden tehtävä. (Aaltonen ym. 2003, 147.)

Arvojen jalkautukseen ei ole olemassa mitään erikoista poppakonstia, vaan tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Oikopolkua ei ole, joten aikaa kannattaa varata. Jalkautuksessa arvoja kannattaa lähestyä arjen tekojen ja viestinnän kannalta sekä koko organisaatiota koskevien suunnitelmien ja seurannan näkökulmasta. (Aaltonen ym. 2003, 147.)

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja viranomaisille suunnattua viestintää. Vastuu tiedottamisesta on yrityksen johdolla, yksityisen työntekijän on tarkoin huolehdittava, ettei paljasta ulkopuolisille yrityksen sisäisiä asioita. Ulkoinen viestintä tähtää yrityksen tunnettuuden ja kilpailukyvyn lisäämiseen. Se voi olla uutisten välittämistä yrityksestä ja sen tuotteista eri kohderyhmille, sidosryhmäsuhteiden hoitamista ja markkinoinnin tukemista. Ulkoisen viestinnän toteuttamiskeinoja ja välineitä ovat muun muassa:

- Lehdet, radio, televisio ja Internet
- Pörssit
- Asiakaslehdet
- Vuosikertomukset
- Sidosryhmätilaisuudet
- Suoramarkkinointikanavat
- Posti ja sähköposti (Kaloinen ym. 2008, 154.)

Yrityksen arvot eivät voi olla kovin kaukana asiakkaiden arvoista. Ennen esimerkiksi yrityksen poliittisilla arvoilla oli hyvinkin suuri merkitys kuluttajalle. Poliittiset arvot ovat menettämässä viimeisenkin merkityksensä liiketoiminnassa. Sen sijasta yrityksen markkinointi perustuu segmentointiin. Markkinointi sidosryhmille ei onnistu, jos ei tunne valitun sidosryhmän tai asiakassegmentin arvoja, asenteita, kulutustottumuksia ja mieltymyksiä. Brändin kehittäminen lähtee siitä, että tunnetaan asiakkaan arvomaailma. (Aaltonen ym. 1999, 254.)

2.4 Arvojohtajuus

Arvojohtaja

Kauppinen (2002) mukaan ihmiset haluavat seurata johtajaa, joka on luotettava. Rehellinen johtaja puhuu vain asioita, jotka ovat totta. Lisäksi hänen täytyy olla myös käytännössä luottamuksen arvoinen. Ihmiset haluavat, että johtaja on aito eikä hänen olemuksensa eroa hänen käyttäytymisestään. Aitous johtamisessa perustuu arvoihin. Johtajan oletetaan tietävän, mitä ollaan tekemässä ja mihin suuntaan ollaan menossa. Tällaista johtajaa ihmiset haluavat seurata. (Kauppinen 2002, 38-40.)

Arvojohtajan, joka haluaa saada arvojohtamisen toimimaan, täytyy ajatella johtamiskäytäntönsä uudelleen. Hierarkkisen organisaation johtamiskäytännöstä poiketen arvojohtaja tekee työnsä oleelliset asiat ryhmätilanteissa. Arvojohtaja

keskustelee paljon ryhmässä eikä niinkään yksittäisten alaisten kanssa kasvotusten. (Kauppinen 2002, 181.)

Kauppinen (2002, 180-181) mielestä arvojohtajan keskeisiä ominaisuuksia ovat:

- Kyky johtaa ryhmäkeskustelua ilman tarvetta puolustautua tai selittää.
- Kykyä käsitellä omaan johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä.
- Taito antaa kielteistäkin palautetta kannustavasti.
- Eri persoonallisuuksien hallinta ryhmätilanteissa.
- Arvojen tulkinta toiminnaksi.
- Tiimin motivointi kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat.
- Ryhmän fokusointi ja uudelleen roolitus.
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä.
- Positiivisen jämäkkyyden käyttö ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä.
- Kyky käyttää avoimuutta luottamustason nostamiseen ryhmässä.
- Tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen tiimiympäristössä.

Arvojohtaminen

Arvoja on vaikea määrittää konkreettisesti ilman käytännön esimerkkejä siitä, mitä arvot merkitsevä eri yhteisöille ja yksilöille. Hyvä keskustelu arvoista on jatkuvaa, keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa määrittelyä. Arvojen määrittelemisen menetelmät poikkeavat muista johtamisen työkaluista esimerkiksi tuloksellisuuden ja aikaperspektiivin suhteen. Yritysmailman prosesseilla on alku ja loppu, kun taas keskustelu arvoista jatkuu melkein ikuisuuden. Työyhteisön jäsenen oma elämä on helppo tapa määritellä vaikka mitä tahansa arvoa. (Aaltonen ym. 2003, 20-22.)

Arvojohtaminen johtamisen trendinä on noussut pintaan viime vuosina. Se kuitenkin on enemmän kuin pelkkä johtamistrendi. Sen avulla voidaan käynnistää keskustelu yrityksen liiketoiminnan arvoista ja etiikasta. Kukaan ei voi olla johtaja olematta tietoinen omista arvoistaan. Johtajien tulisi kertoa ihmisille, millaisia heidän tulisi olla ja auttaa heitä tulemaan hyveellisimmiksi sen sijaan, että kerrotaan mitä pitäisi tehdä. Ajan kanssa eettisistä arvoistamme tulee osa olemustamme ja luonnettamme. (Sydänmaanlakka 2004, 56, 60.)

Laatuyrityksen tunnusmerkkejä ovat mm. johdon sitoutuminen laatutyöhön, suuntaus tulevaisuuteen, henkilöstön kehittäminen ja tosiasioiden perustuva johtaminen (Leclerc 2002, 28-29). Motivaatio on läheisessä yhteydessä yksilön arvoihin. Johtajan tulee ymmärtää alaistensa arvoja, jos hän haluaa motivoida heitä työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Johtaa voi kunnolla vain, jos johdettavat ja johtajat tunnistavat toisensa saman arvoyhteisön jäseniksi. Hallinnoida voi kuka tahansa, mutta johtajuuteen tarvitaan yhteinen uskottava arvopohja. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 135,138.)

1990-luvun alun laman aikana monet sanoivat, ettei liike-etiikan pohtimiseen ole varaa; on vain selvittävä jotenkin hengissä. Toiset taas sanoivat, ettei noususuhdanteessa ole aikaa arvokeskusteluun; on tehtävä tulosta nyt kun siihen on hyvät edellytykset. Todellisuudessa kiinnostus eettisten kysymysten pohtimiseen on kasvanut sekä yritysten että asiakkaiden joukossa. Vaikkakin vielä on

myös niitä, joiden mielestä arvokeskustelu on ohimenevä ilmiö. (Aaltonen ym. 1999, 19.)

Nykyinen arvokeskustelu vaikuttaa kuitenkin paljon vakavammalta ja laajemmalla kuin vain hetken oikulta. Huolenaiheet ovat syvällä, ja etiikasta on tulossa menestyvän yritystoiminnan elinehto. On siirrytty pois teollisen ajan ajatuksista, joissa työntekijä on vain rahalla ja pelottelulla käyvä kone. Nykyisessä informaatioyhteiskunnassa uskotaan aktiiviseen ja itseään toteuttavaan ihmiseen, joka haluaa saada tyydytystä työstään. Hän tahtoo, että hänen koko työyhteisönsä menestyy. (Aaltonen ym. 1999, 19, 39-40.)

Ennen ylin johto päätti ja johti ja menestyksen takasi, kun organisaatio toteutti tehokkaasti tehdyt päätökset. Nykyisin menestyäkseen koko organisaation on oltava mukana vaikuttamassa asioiden kulkuun. Strategia oli ennen salaisuus, josta ei tiennyt muu kuin ylin johto. Nykyisin strategiasta ja visiosta kerrotaan kaikille, jolloin kilpailijatkin saavat väistämättä tietää niistä. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, ettei kilpailijoiden kopiointi onnistu helposti varsinkaan silloin, jos strategia ja visio kytkeytyvät organisaation yrityskulttuuriin. Dialogin avulla johtajisto saa muun organisaation sitoutumaan yrityksen strategiaan ja arvoihin ja luo halutun yrityskulttuurin. (Kauppinen 2002, 22-23.)

Nykyisin johtajuus edellyttää ihmisten johtamista yksilöinä sen sijaan, että heitä kohdellaan koneen osina tai kustannustekijöinä. Yksilöiden omien tavoitteiden ja motivaation on kasvettava yrityksen päämääristä eli strategiasta. Kun yrityksen tavoitteet ja niitä toteuttavien ihmisten tavoitteet ovat yhdensuuntaisia, pääsee organisaatio parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 17.)

Monet arvoprosessit ovat nimenomaan henkilöstöprosesseja. Yrityksen arvojen toteutuminen riippuu ratkaisevasti siitä, miten henkilöstö on ne sisäistänyt. Henkilöstön hyvinvointiprojektit ovat myös arvoprojekteja. On todettu, jos yrityksen etiikka rakoilee ja työyhteisö kokee arvohämmennystä, henkilökunta alkaa voida huonommin, ihmissuhteet kiristyvät ja oman työn arvostus laskee. (Aaltonen ym. 1999, 255-256.)

Arvojen toteutuminen yrityksen jokapäiväisessä riippuu pitkälti siitä, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Tämän johdosta yritykset kiinnittävät huomiota siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat yrityksen arvoja. Arvojen näkyvyyttä pitää pystyä mittaamaan, ja johtajat ovat keskeinen osa arvojen jalkauttamista käytännön tasolle. (Kauppinen 2002, 40-41.)

Strategialähtöinen organisaatio ei synny rakenteellisista seikoista vaan organisaation johtamistavasta. Organisaation johto luo muutosilmapiirin, vision muutoksen tavoitteista ja johtamisprosessin, joka tukee kommunikointia, vuoropuhelua ja strategian opettelua ja käyttöönottamista. (Kaplan & Norton 2002, 388.)

Johtajat ja alaiset voivat määritellä vision ja päämäärän yhdessä. Tämä helpottaa sitoutumista tavoitteisiin. On tärkeää, että visio on jaettu, jotta kaikkien on helpompaa sitoutua sen toteuttamiseen. On vaikeaa saada ihmisiä työskentelemään tehokkaasti vision mukaan, jos visio on epäselvä, on ristiriitaisia visioita tai ihmiset eivät tiedä visiota ollenkaan. (Sydänmaanlakka 2004, 118.)

Yksi arvokeskustelujen tavoitteista on erityisen haastava: henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon, sen asiakkaisiin ja tavoitteisiin. Organisaation toiminnan logiikka ja johdonmukaisuus saavat yleensä runsaasti tukea jo missiön määrittelystä. Samoin visio ja strategia tähtäävät siihen, että toiminnalla on linja, ja keskeiset päämäärät voidaan tunnistaa ja viestittää sidosryhmille. Arvot ovat se osa yrityksen perusmäärittelyä, jossa henkilöstö on keskeinen tekijä, vähintäänkin tasa-arvoinen organisaation muiden keskeisimpien sidosryhmien kanssa. (Aaltonen yms. 2003, 205-206.)

Arvojen tulee näkyä käytännön toimissa. Kun yrityksen arvot on määritelty, kannattaa keskittyä siihen, miten arvot saadaan näkymään myös käytännössä. Arvomallin tulee olla niin selkeä ja yksiselitteinen, ettei sen esittelyssä ole ongelmia. Arvojen esittelyssä ei siis tule puhua teoriaa, vaan keskittyä siihen miltä yrityksen toiminta näyttää, kun toimitaan arvojen edellyttämällä tavalla. (Aaltonen ym. 1999, 177.)

Arvojohtaminen on hyvin inhimillistä toimintaa, eikä vain siksi, että tavoitteena on saada ihmiset sisäistämään yhteisiä periaatteita. Arvojohtamisen inhimillisyys lähtee siitä, että yrityksen toimintaa ohjaavat arvot perustuvat pohjimmiltaan samoihin perusedellytyksiin kuin yleisemmät inhimillisemmät arvotkin. Niin yrityksen kuin siellä toimivienkin ihmisten on tultava toimeen muuttuvassa maailmassa. Molempien on kyettävä varmistamaan toimintansa jatkuvuus. Vaikka talous yleensä dominoikin yrityksessä tehtäviä ratkaisuja, yritystoiminta on sitenkin eräs inhimillisen vuorovaikutuksen ilmentymä. (Puohiniemi 2003, 207.)

2.5 Arvoprosessi

Kauppinen (2002, 155-156) esittää kirjassaan arvojohtamisen kokonaisuudelle mallin, jonka avulla arvojohtamisen prosessi voidaan hahmottaa. Tässä mallissa arvojohtaminen nähdään osana muuta johtamista. Arvojohtamisen prosessia käsitellään visiotasolla, strategisella, operatiivisella ja yksilötasolla. Mallissa on neljä tasoa, joilla jokaisella on neljä osa-aluetta. Tasot liittyvät arvovalintoihin, arvojen jalkauttamiseen, arvojen normittamiseen ja arvojohtamisen käytäntöön.

Arvovalintojen tasolla monet lähtökohdat vaikuttavat päätöksiin. Ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet vaikuttavat arvoihin. Ihanteet perustuvat eettiseen ja moraaliseen perintöön. Normeihin kuuluvat sekä yhteiskunnan kirjoittamat normit että kulttuuriin liittyvät kirjoittamattomat säännöt. Organisaation ja sen sidosryhmien uskomukset ovat taustalla vaikuttamassa arvoihin. Haasteet kohdataan toteuttaessa tehtäviä tai visioita toimintaympäristössä ja niiden ymmärtäminen vaatii näkemyksellistä taitoa. Edellä mainittujen neljän asian analysointi tulee olla jokaisen arvonmäärittämisprosessin lähtökohtana. (Kauppinen 2002, 157-158.)

Vuosien työ arvoprosessissa mukana olevien yritysten kanssa on osoittanut, ettei perille ole oikotietä. Arvot löytyvät yrityskulttuurin ytimestä. Sinne kaivaudutaan puhumalla yrityksen kanssa tekemisissä olevien segmenttien kanssa. Arvoista voidaan tehdä päätelmiä tarkkailemalla yrityksen arkista toimintaa. Kattavimman käsityksen arvoista saa tekemällä näitä kaikkia. Tästä näkökulmasta

lähestytään myös arvojohtajuutta. Tarvitaan tekoja, jotta arvoja saadaan välitettyä. Arvojen tulee olla taustalla kaikessa tekemisessä. Arvoprosessin tulee tehdä arvoista totta. (Puohiniemi 2003, 207.)

Arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoista, määrittää niistä tärkeimmät ja tekee näistä koko henkilöstönsä sisältämät periaatteet. Prosessin edetessä yritys määrittää toimintansa kannalta tärkeimmät arvot ja käynnistää toimenpiteitä näiden arvojen käyttöön saamiseksi. Tähän voidaan käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Koska yritykset ovat yksilöitä, projektien luonne vaihtelee ja ehdottomia sääntöjä ei voida antaa. (Puohiniemi 2003, 39.)

Muutoksiin suhtautumisessa ja niistä saaduista kokemuksista on luonnollisesti niin yksilöllisiä kuin organisaatiokohtaisia eroja. Joissakin organisaatioissa muutokset ovat arkipäivää, kun taas toisille on ominaista organisaation kankeus. Yksilöiden suhtautumista muutoksiin on luonnehdittu usein 20-60-20- säännöllä: 20 prosenttia suhtautuu jyrkän kielteisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja 20 prosenttia kanttaa muutosta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149.)

Yhtenä muutostyön ansana on, että liikaa energiaa käytetään kielteisesti suhtautuvien työntekijöiden päänkäntämiseen. Se tuottaa harvoin tulosta. Sopivampaa olisi nostaa esiin muutokseen myönteisesti suhtautuvat työntekijät ja tehdä heistä muutostyön puolestapuhujia. Tämä malli on tietysti vain pedagoginen selitysmalli eikä tieteellinen totuus. (Karlöf ym. 2004, 149.)

Arvoprosessi tehdään johdon ja henkilökunnan yhteistyönä. Sidosryhmiä kuten asiakkaita kytetään mukaan tarpeen mukaan. Johto antaa sysäyksen keskustelulle, ja kerää prosessin päättyessä tulokset yhteen ja tekee johtopäätökset arvoista ja niiden tulkinnoista. Sidosryhmillä on vielä tämänkin jälkeen reagoida arvoihin. (Aaltonen ym. 2003, 184.)

Yrityksen arvot löytyvät henkilöstön kanssa keskustellen. Onkin tärkeää, että kaikkia merkityksellisiä henkilöstöryhmiä kuullaan. (Puohiniemi 2003, 43.) Arvoja ja eettistä koodia määrittäessä itse prosessi on yhtä tärkeä kuin lopputulos.

Jo prosessi itsessään kertoo paljon yrityksen arvoista. Arvot ovat niin syviä asioita, että niiden käsittely on jatkuva prosessi. Tosin käytännön syistä tällaiset syväkatsaukset kannattaa jakaa pienempiin osiin, esimerkiksi jotkut arvoprosessin vaiheet voidaan toteuttaa omina projekteinaan. (Aaltonen ym. 1999, 229.)

Arvojen toteutumista voidaan seurata monella tavalla. Ilmapiiritutkimukseen liitetty arvokyselyn tai jopa erillisen arvotutkimuksen avulla voidaan saada hyvää tietoa arvojen toteutumisesta. Kevyempi tapa voi olla henkilöstö parissa tehtävä arvobarometri, jossa arvioidaan valitulla asteikolla kunkin arvon ja arvonormin toteutumista. Oli kysely millainen tahansa, sen pohjalta voidaan järjestää keskustelu, jossa keskitytään käsitysten eroihin sekä parhaiten ja huonoiten toimiin asioihin. Lisäksi arvojen toteutumista voidaan mitata kehityskeskusteluissa. Niissä henkilöstöltä kysytään heidän näkemyksiään arvojen toteutumisesta organisaatiossa. Esimies ja alainen voivat antaa palautetta toisilleen yhteisten arvojen toteutumisesta omassa työssään. (Aaltonen ym. 2003, 148.)

Heidi Hammarstenin (2007) Fakta- lehdessä ilmestyneessä artikkelissa ”Arvot luovat yhteisen kielen” malliyritys aloitti yrityksen arvoprosessin. Yritys halusi etsiä asioita, jotka rakentaisivat yritykseen pitkäjänteistä menestystä sekä etsiä niitä kipukohtia, jotka vaarantaisivat menestyksen. Hankkeen ensimmäisenä haasteena oli saada koko henkilöstö mukaan. Henkilöstöltä kerättiin näkemyksiä ja materiaalia arvoista. Tämän jälkeen yrityksen ylin johto muokkasi tätä massaa ja henkilöstö sai tässä vaiheessa vielä kommentoida työtä. Sitten työryhmä tuotti arvoista raakaversion, jota johtoryhmä jalosti edelleen.

Henkilökunnan mielipidettä kysyessä oli tärkeää ihanteiden lisäksi nähdä, miten ihmiset näkevät nykyisen todellisen ympäristönsä. Eroja näissä ei juurikaan ollut ja esiin nousi yhdessä tekemisen meininki ja yhteistyön sujuminen. Yritys jätti arvoistaan pois itsestäänselvyudet ja korosti sen sijaan yrityksen omia erityispiirteitä. Arvot toimivat myös tukena ongelmatilanteissa sekä hiljaisen tiedon levittäjinä. (Hammarsten 2007.)

Arvoprosessissa itse prosessi on vähintään yhtä tärkeä kuin lopputulos. Kun henkilökunta sai olla mukana arvoprosessissa, sovittujen arvojen jalkauttaminen läpi yrityksen sujui helpommin, ja yritys on jalkauttamassa arvojaan yrityksen muissa yksiköissä. (Hammarsten 2007.)

Hyvä arvoprosessi käsittelee sekä tehokkuusarvoja että eettisiä arvoja. Kun laaja arvoprosessi on jo pitkällä, yritykselle saattaa tulla erityinen tarve kirjata eettisiä periaatteitaan. Tähän kannattaa varata aikaa, jotta prosessin tavoite kirkastuisi. Arvoja ei kannata pohtia sen takia, että kaikilla muillakin alan yrityksillä on arvot. Yritykset lähtevät miettimään arvojaan erilaisista syistä kuten muutosta halutaan hallita arvoilla tai halutaan hyödyntää työyhteisössä vallitsevaa erilaisuutta ja moninaisuutta. (Aaltonen ym. 1999, 229-231.)

3 TUTKIMUS TAPIOLAN ARVOJEN NÄKYVYYDESTÄ

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset voidaan jakaa pääasiallisesti teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettinen tutkimuksen tarkoituksena on uuden tieteellisen tiedon etsintä ja uusien menetelmien luonti ilman, että päämääränä ovat uuden käytännön sovellutukset. Empiiriset tutkimukset ovat soveltavia tutkimuksia, joissa pyritään itsenäiseen ja omaperäiseen tiedon etsintään, jossa kuitenkin nojaututaan teoreettisen tutkimuksen tuloksiin. Empiirinen tutkimus jaetaan kahteen ryhmään: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta ja kvantitatiivinen tutkimus määrällistä tutkimusta. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 17-18.)

Tämä tutkimus toteutetaan käyttämällä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, joiden hyötynä on saadun tutkimustiedon yleistettävyyys ja tiedon runsaus. Kokonaistutkimuksessa jokainen otantayksikkö tulee tarkastelun kohteeksi. (Holopainen ym. 2002, 27). Tutkimuksen kohderyhminä ovat Tapiolan Pohjois-Karjalan paikallisalueen henkilökunta ja edustajat sekä asiakkaista koostuva neuvottelukunta. Tutkimus suoritetaan kokonaistutkimuksena, koska tutkimukseen otettiin mukaan kaikki henkilökunnan ja neuvottelukunnan jäsenet.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään usein survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa keskeisenä menetelmänä pidetään kyselyä. Surveyllä on pitkä historiallinen traditio, ja nykyisin onkin käytössä monia survey-tutkimuksen tyyppejä. Gallututkimus on näistä tunnetuin. Aineisto, joka kerätään surveyn avulla käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 193.)

Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä siitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisin aineistoa pidetään pinnallisena. Haittoina on myös se, että ei ole mah-

dollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Myös vastaamattomuus voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Tutkimuksessa vastaajille lähetettiin linkki kyselyyn sähköpostin kautta. Saadut tulokset muutetaan tulkittaviksi kuvioiksi ja taulukoiksi SPSS-ohjelman ja Excelin avulla. Nämä kuviot analysoitiin tutkimusongelma ja alaongelmat mielessä pitäen.

3.2 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka moraalisinä valintoina ja päätöksinä kattaa koko tutkimusprosessin aiheen valinnasta tutkimuksen tulosten vaikutuksiin asti. Eettisiä kysymyksiä voi liittyä tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmän valintaan, aineiston hankintaan, tieteellisen tiedon luotettavuuteen sekä tutkimustulosten pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Tutkija joutuu aina tapauskohtaisesti etsimään omaan tilanteeseensa sopivat ratkaisut, koska kaikkiin ongelmiin ei voi olla eettisiä sääntöjä ja toimintaohjeita. (Kuula 2006, 11-12.)

Yleisimmin tutkijoita mietityttää henkilön tietosuojaa, ja sen soveltaminen tutkimuksen käytäntöihin. Tietosuojaa koskevan lainsäädännön lisäksi viime vuosien merkittävimpiä muutoksia ovat sähköisten viestimien ja erityisesti Internetin käytön yleistyminen. Internetin käytön valtava lisääntyminen vaikuttaa myös tutkimukseen. Internetistä saa tutkimusaineistoja hyvin erilaisista aihepiireistä ja hyvin erilaisista lähteistä. Aineistojen keräämisen ja tallentamisen helppouden rinnalla vaikuttaa kuitenkin kysymykset siitä, mikä on laillista ja eettisesti perusteltua aineiston keräämistä ja käyttöä. (Kuula 2006, 13-14.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen realibiteetti ja validiteetti.

Onnistuneen tutkimuksen mittari on luotettavat vastaukset. Tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys mittaa sitä, kuinka tutkimus on vastannut sille määritettyjä tavoitteita. Validiteettiin vaikuttavat ennen kaikkea perusjoukon määrittely, otoskoko, mittareiden luominen ja vastausprosentti. Reliabiliteetti eli luotettavuus mittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tuloksista on karsittava mm. sattumanvaraisuus. (Heikkilä 2008, 29-32.)

Yleinen ohje otannan koosta on, että mitä suurempi otoskoko on niin sitä parempi. Mitään otantamenetelmistä ei yksinään tarvitse orjallisesti noudattaa, vaan eri otantamenetelmien hyvät puolet kannattaa käyttää hyödyksi. (Valli 2001, 14, 19). Tämän tutkimuksen tutkittavana olevan henkilökunnan sekä neuvottelukunnan perusjoukot ovat pienet (46 ja 14), mikä voi aiheuttaa ongelmia tutkimuksen realibiteetille, kuitenkin joitakin yleistäyksiä voidaan tehdä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty Internetiä lähinnä Tapiolaa koskevan aineiston hankkimisessa esimerkiksi vuosikertomukset oli helppo hankkia Tapiolan sivuilta ilman että niitä tarvitsi etsiä paperisina versioina. Tutustuin myös muihin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin Internetissä, mutta en käyttänyt niitä lähteenä, vaan etsin aina alkuperäisen lähteen, jos opinnäytetyössä oli jotain omaani koskevaa asiaa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Perustiedot vastaajista

Tapiolalla on Pohjois-Karjalassa henkilökuntaa sekä edustajia 46 henkilöä. Näistä henkilöistä vain 13 vastasi kyselyyn (taulukko 18). Vastausprosentti oli noin 28 %:a. Vastauksia tuli siis yllättävän vähän, vaikka vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja ennen vastausajan loppumista kyselystä muistutettiin. Pohjois-Karjalan neuvottelukunnan 14 jäsenestä 6 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli siis noin 42 %:a. (Taulukko 1.)

Kyselyihin vastattiin ilman, että vastaajien henkilöllisyys kävi ilmi. Tästäkin huolimatta vastauksiin tulee suhtautua kriittisesti, koska aihe on vaikea ja vaarana on, että vastaajat tekivät kyselyn nopeasti, ilman että he pohtivat vastauksiaan. Vastausprosentit sinänsä ovat tyydyttävät, mutta koska perusjoukko oli niin pieni, niin isommalla vastausprosentilla olisi saatu yleistävämpiä vastauksia. Jos tämän opinnäytetyön jälkeen halutaan jatkaa arvokeskustelua tutkimuksen avulla pitää tutkimusjoukkoa laajentaa.

Henkilökunnasta kyselyyn vastasivat eniten Tapiolassa 2-5 vuotta ja yli 10 vuotta olleet henkilöt (taulukko 19). Molemmista vastaajaryhmistä, eli henkilökunnalta ja edustajista tuli tasaisesti vastauksia kyselyyn. Tämä kertoo siitä, että myös edustajat tuntevat yrityksen arvot omikseen. Henkilökunnasta vastasi 7 henkilöä ja edustajista 6 henkilöä. (Taulukko 18.) Kun molemmista henkilöstö ryhmistä tuli vastauksia, joten arvojen tunnettuus on levinnyt laajalle Tapiolalaisiin, vaikka vastauksia tuli sinänsä siis vähän.

Neuvottelukunta edustaa tasaisesti Tapiolan eri asiakasryhmiä. Vastauksia heille lähetettyyn kyselyyn tuli 6 kappaletta. Vastaajista 1 oli yritysasiakas ja loput henkilöasiakkaita. Neuvottelukunnan jäsenet ovat yleensä pitkäaikaisia Tapiolan asiakkaita. Kyselyyn vastanneet olivat olleet Tapiolan asiakkaina yli 6 vuotta, ja suurin osa vastanneista oli ollut asiakkaana yli 11 vuotta. (Taulukko 2.)

4.2 Asiakkaiden etu -arvon näkyvyys

Tapiolan (2012b) mukaan tämä yrityksen arvo voidaan määritellä seuraavasti:

Asiakkaiden etu on Tapiolan ykkösarvo, koska Tapiolan omistavat sen asiakkaat. Omistajina kaikki asiakkaat ovat yhdenvertaisia. Omistaja on sitoutunut Tapiolaan taloudellisen turvan tarpeellaan ei käyttääkseen valtaa tai tavoitellakseen voittoa. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä omistajien valtaa käyttävät vakuutuksenottajat. Äänivalta riippuu vakuutusmaksuista tai kertyneestä rahastosta. Näin omistajuus ja asiakkaan etu yhtyvät.

Asiakaskunnan etua on

- turvallinen kokonaisedullisuus pitkällä aikavälillä
- vastuullinen toiminta
- yksittäisenkin asiakkaan tarpeiden mukainen palvelu.

Kokoamme asiakkailta palautetta kehittääksemme toimintaamme asiakkaiden edun vaatimalla tavalla ja pysyäksemme selvillä asiakkaittemme tyytyväisyyden tasosta. Teemme myös yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa. Etsimme aktiivisesti keinoja asiakkaiden uusien, yksilöllistenkin toivomusten täyttämiseksi. (Tapiola 2012b.)

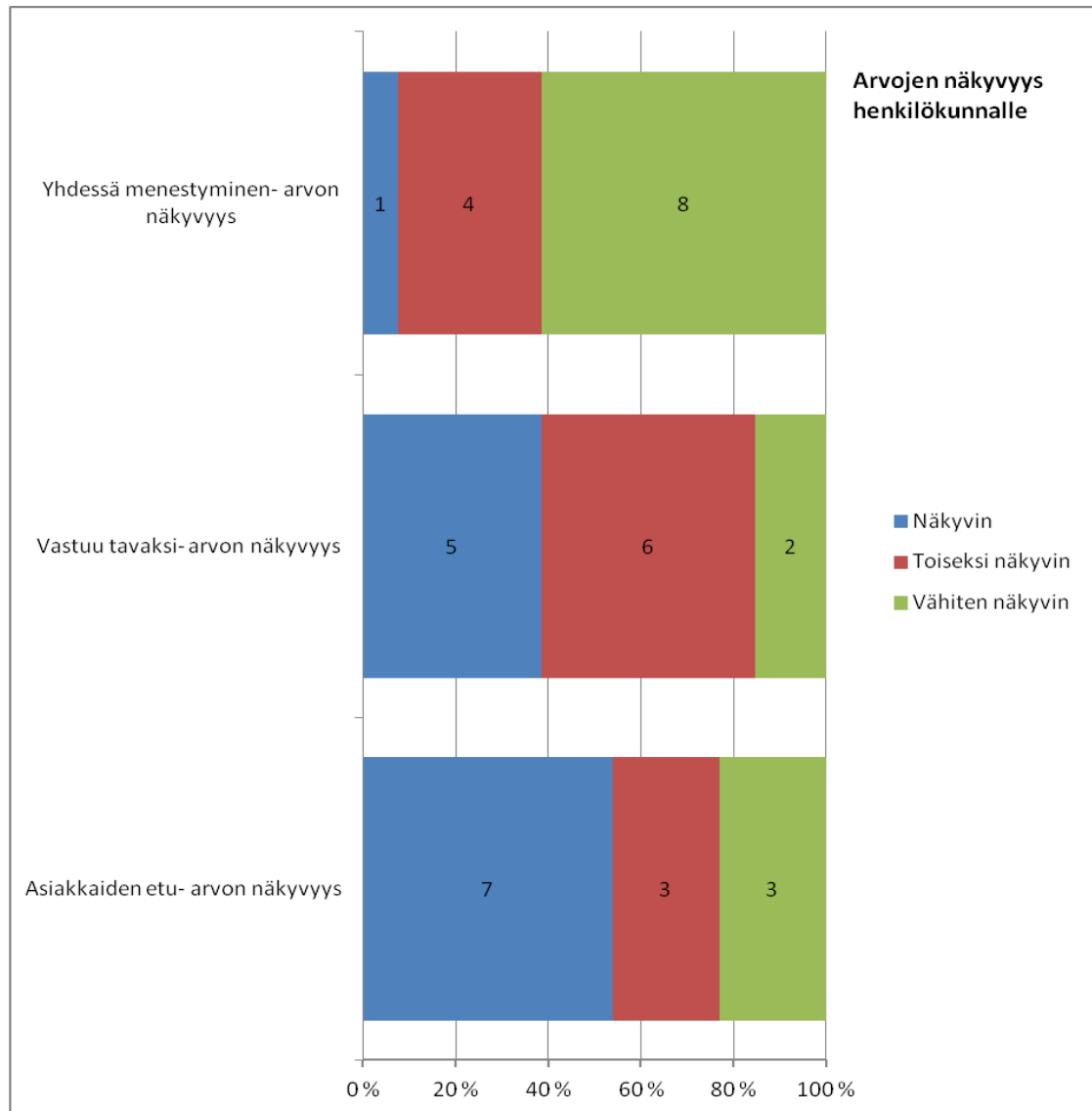
Henkilökunnalta ja edustajilta tuli hyvinkin erilaisia vastauksia asiakkaiden etu arvon näkymisestä arjessa, mikä on tietysti hyvä asia, koska asiakkaiden etua ajatellaan kokonaisvaltaisesti kaikessa työskentelyssä. Peruslinjana vastauksista kävi ilmi, että Tapiolan Oma etu- ohjelma on henkilökunnan mielestä asiakkaiden etua hyvin ajava ohjelma. Tässä on muutamia vastauksia kysymykseen asiakkaiden etu- arvon näkyvyydestä arjen työssä:

”Ajattelen aina ensin asiakkaiden etua, en omia palkkioitani tms. Turvaa tehdään aina asiakkaiden todellisten tarpeiden mukaan, ei mitään ylimääräistä eikä myöskään halpaa ja huonoa turvaa. Etuohjelmamme on oikein hyvä, asiakkaat hyötyvät siitä oikeasti.”

”Asiakkaan etu - Tapiolan etu - edustajan etu kulkevat kaikki käsi kädessä. Mikä on hyvä asiakkaalle on hyvä myös Tapiolalle ja edustajalle. Suomeksi sanottuna asiakkaan etu on omakin etu.”

”Tarjotaan asiakaslähtöistä palvelua, mitä asiakas oikeasti tarvitsee - ei yritetä myydä asiakkaalle tarpeettomia tuotteita.” (Taulukko 20.)

Asiakkaiden etu -arvosta neuvottelukunnalle tuli positiivisia mielikuvia. He tulkit-sivat arvon tarkoittavan keskinäisyyden periaatetta, jolloin Tapiolan omistajina he saavat hyvää palvelua. (Taulukko 3.)

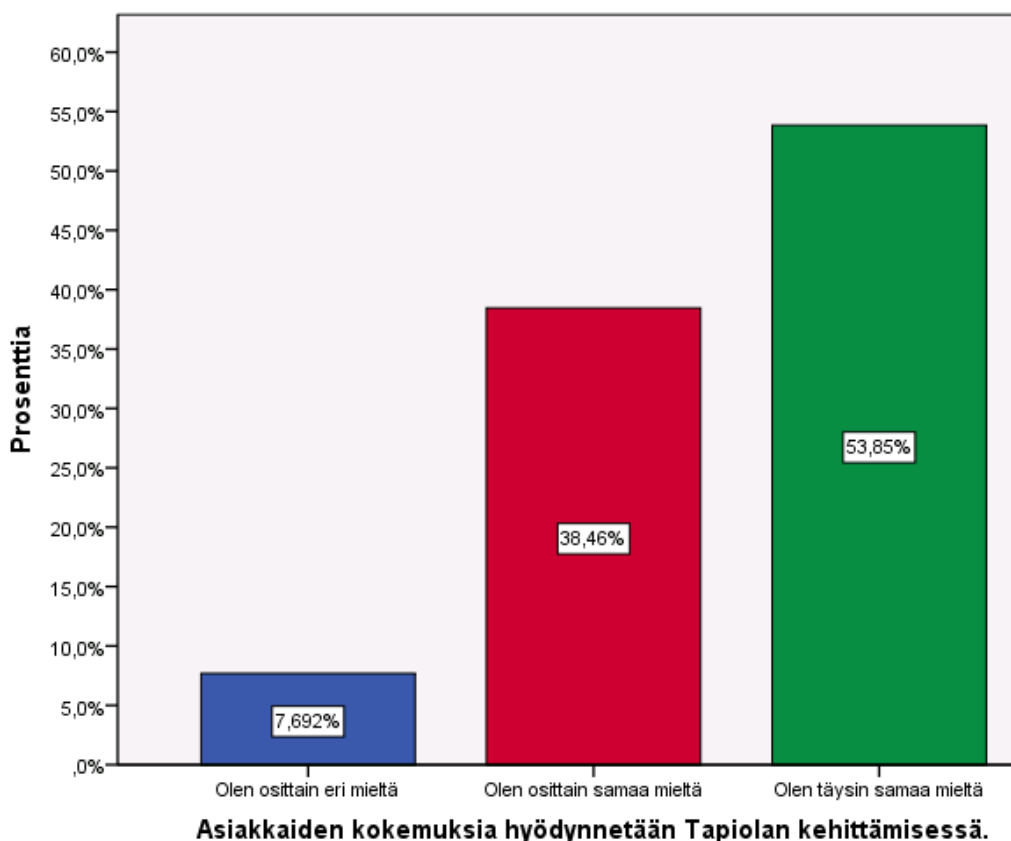


Kuvio 3. Tapiolan arvojen näkyvyys.

Kuviosta 3 selviää, että Tapiolan kolmesta arvosta, henkilöstön ja edustajien mielestä asiakkaiden etu -arvo näkyy eniten Tapiolan arjessa. Tämä on tietysti hyvä asia, koska tämän arvon kautta syntyvät asiakkaille positiivisimmat kokemukset Tapiolasta. Kun asiakas kokee tulleensa hyvin kohdelluksi, niin hän

myös suosittelee helpommin yritystä. Tämä on Tapiolan vision tavoitteena. (Kuvio 3; Taulukot 43-45.)

Asiakkaiden etu -arvo on myös neuvottelukunnan mielestä eniten asiakkaille päin näkyvä arvo (Taulukko 15). Arvo näkyy asiakkaille neuvottelukunnan mukaan keskittämisen etuina. Yhdessä menestyminen -arvo ei näy neuvottelukunnan mielestä ollenkaan asiakkaille päin. Kaksi neuvottelukunnan jäsentä ei osannut ollenkaan vastata mikä yrityksen arvoista näkyy eniten heille päin.

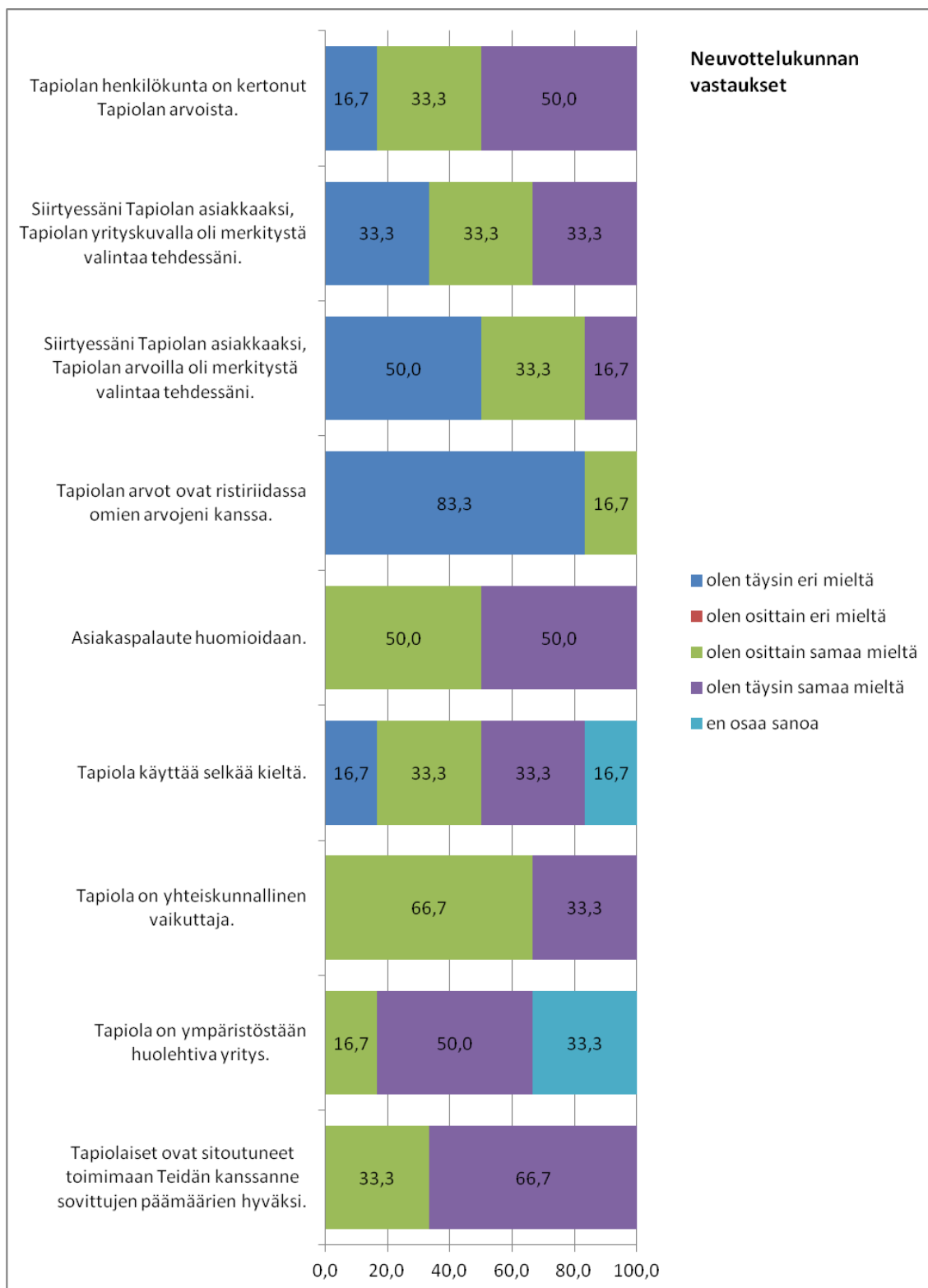


Kuvio 4. Henkilökunnan mielipide siitä hyödynnetäänkö asiakkaiden kokemuksia Tapiolan kehittämisessä prosentteina vastaajista.

Kuviosta 4 ilmenee henkilökunnan sekä edustajien mielipide siitä miten asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään Tapiolan kehittämisessä. Tässä asiassa ei olla vielä päästy tavoitteeseen, koska tapiolalaiset eivät olleet tästä väittämästä täysin samaa mieltä. Asiakkaiden etua kuitenkin on se, kun ikävistä kokemuksista otetaan oppia. Huonosta kokemuksesta kärsinyt asiakas saattaa levittää

kokemustaan, mikä ei ole hyvää mainosta yritykselle, varsinkin jos tämä kokemus toteutuu uudestaan. (Kuvio 4; Taulukko 28.)

Positiivista neuvottelukunnan vastauksissa oli, että kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Tapiola huomioi asiakaspalautetta. Kuitenkin neuvottelukunnan on helpompi antaa palautetta, koska heillä on suora yhteys Tapiolan henkilökuntaan ja paikallisjohtoon. Neuvottelukunta kokoontuu heidän kanssaan usean kerran vuodessa. (Kuvio 5; Taulukko 10.)



Kuvio 5. Neuvottelukunnan mielipiteet väittämistä. %:a mielipiteensä ilmaisseista.

4.3 Vastuu tavaksi -arvon näkyvyys

Vastuu tavaksi -arvo liittyy Tapiolan määrittämiin vastuulupauksiin asiakkaille, henkilöstölle, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Tapiola haluaa olla vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijä vakuutus,- ja finanssialalla Suomessa ja tehdä työtä vastuullisuuden edistämiseksi. Vastuullinen liiketoiminta on Tapiolassa yhteiskuntavastuun toteuttamista kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vastuullisuus on Tapiolan liiketoiminnan lähtökohta. (Tapiola 2011, 14.)

Henkilökunta ja edustajat vastasivat Vastuu tavaksi- arvon näkyvyyteen arjessa hyvinkin Tapiolan arvolle asettamien tavoitteiden mukaisesti:

”Teemme esim. sijoittamisen ja säästämisen ratkaisuja vastuullisesti, emme hetken hyötyjä ajatellen vaan kestävällä ja vakaalla pohjalla. Kannamme vastuuta ympäristöstä mm. paperittomalla palvelulla sekä verkkoasiain laajuudella. Hoidamme asiakkaan varoja kuin omiamme, saman katsannan mukaisesti.” (Taulukko 21.)

Kysymykseen vastuu tavaksi -arvon tuomista mielikuvista neuvottelukunta ei osannut vastata yhtä helposti kuin kysymykseen asiakkaiden etu -arvon synnyttämistä mielikuvista. Erään vastaajan mielestä arvo tarkoittaa sitä että asiakkaat pakotetaan olemaan huolellisia. Arvon näkyvyydessä ja ymmärrettävyydessä on siis ongelmia. (Taulukko 4.)

Yksi Tapiolan vastuulupauksista on henkilökunnalle. Lupaus pitää huolta henkilökunnan työhyvinvoinnista ei näytä valitettavasti toteutuvan, koska vastaajista Kuusi henkilöä oli sitä mieltä, että tapiolaisten työhyvinvointi ei ole tärkeää Tapiolan johdolle. Tähän tulisi paneutua enemmän, koska kun ihminen voi hyvin töissään, hän myös pysyy työpaikassaan. Näin arvokasta tietotaitoa ja asiakastuntemusta ei häviä yrityksestä. (Kuvio 6; Taulukko 32.)

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta henkilökunta ja edustajat olivat sitä mieltä, että Tapiolan vastuulupaus yhteiskunnalle toteutuu. (Kuvio 6; Taulukko 31.) Näiden

asioiden tärkeys näkyy henkilökunnan mielestä esim. siinä että Tapiola osallistuu yhteiskuntakeskusteluun tärkeistä asioista. (Kuvio 6; Taulukko 33.) Yhteiskunta-vastuutahan oli myös tämän opinnäytetyön tekijän harjoittelu Tapiolassa.

Vaikka kaksi neuvottelukunnan jäsentä ei osannut vastata kysymykseen, muut neuvottelukunnan jäsenet (4) olivat sitä mieltä, että Tapiola on ympäristöstään huolehtiva yritys. (Kuvio 5; Taulukko 7.) Neuvottelukunta oli myös sitä mieltä, että Tapiola on ainakin osittain yhteiskunnallinen vaikuttaja (kuvio 5; taulukko 8).

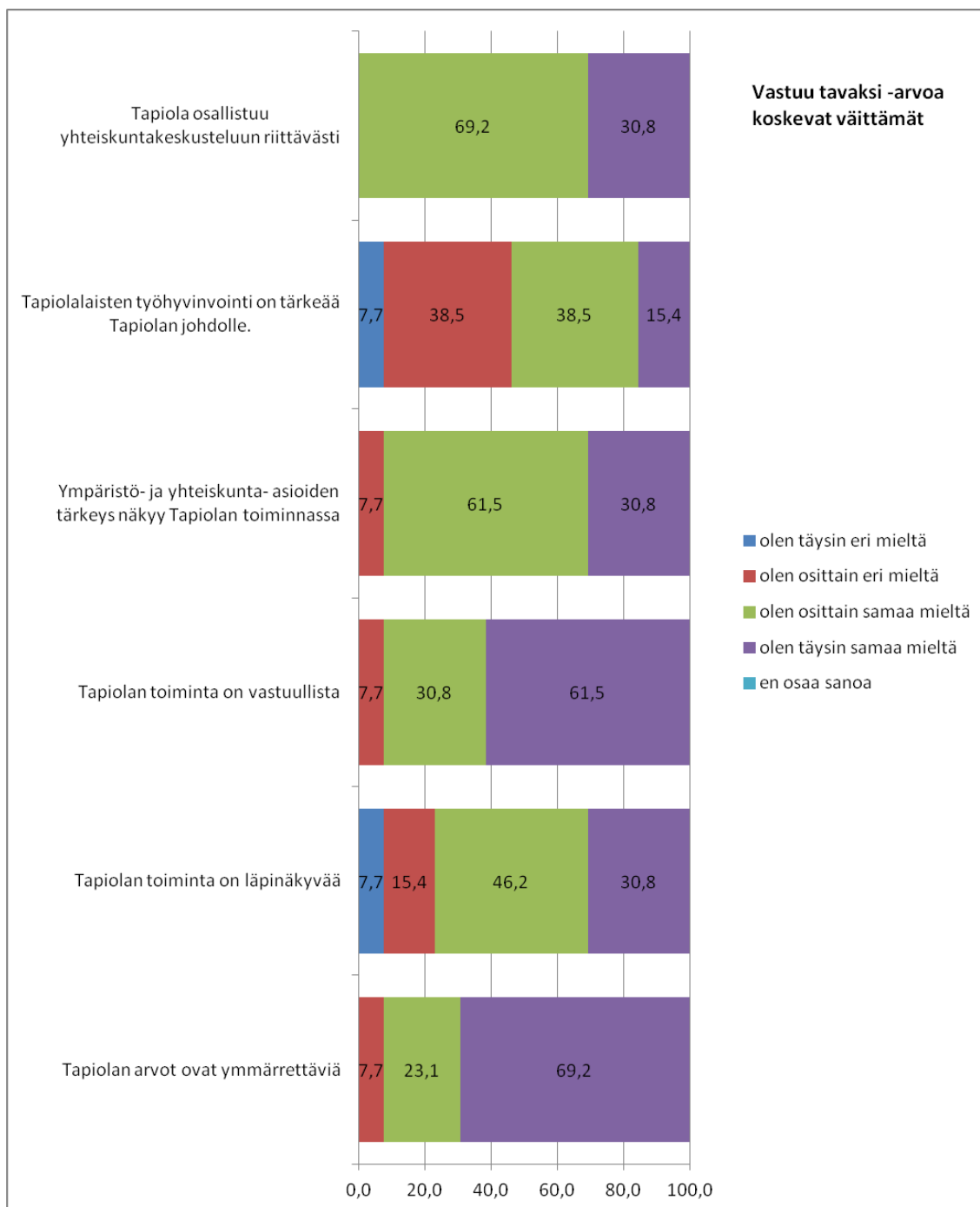
Lupaamme kertoa tuotteistamme ja palveluistamme ymmärrettävästi ja selkeästi ja parantaa niiden laatua sekä toimintamme läpinäkyvyyttä. Haluamme, että asiakkaidemme ääni kuuluu entistäkin vahvemmin toiminnassamme ja sen kehittamisessä. (Tapiola 2011, 15.)

Yksi Tapiolan vastuulupauksista asiakkaille on, että Tapiola käyttää selkeää kieltä. Valitettavasti neuvottelukunta oli sitä mieltä, että tämä lupaus ei osittain täyty, koska vastaajista vain kaksi oli täysin sitä mieltä. Yksi vastaajista oli jopa täysin eri mieltä siitä, että Tapiola käyttää selkeää kieltä. (Kuvio 5; Taulukko 9.)

Lupaus selkeän kielen käytöstä toteutuu henkilökunnan mielestä, koska suurin osa vastaajista oli sitä mieltä että Tapiolan arvot olivat ymmärrettäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johto on onnistunut selkeyttämään Tapiolan arvoja hyvin. Tällöin niiden on myös helpompi näkyä yrityksen arjessa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kohtaamisessa uuden asiakkaan kanssa on helpompi ottaa arvot esille ja esittää ne yhtenä yrityksen kilpailueduista. On vaikeaa mainostaa ja välittää jotain mitä ei itse ymmärrä. (Kuvio 6; Taulukko 24.)

Myös yksi Tapiolan vastuulupauksista asiakkaille on, että Tapiolan toiminta on läpinäkyvää. Tässä yrityksellä on hieman parannettavaa, koska kuten kuviosta 6 käy ilmi, henkilökunta ei koe toiminnan olevan täysin läpinäkyvää. (Kuvio 6; Taulukko 35.)

Muiden Tapiolan arvojen tavoin Vastuu tavaksi -arvon tavoitteena on toimia yrityksen kilpailuetuna. Kun vastuullisuus näkyy kaikessa toiminnassa, toimii se mahdollisesti yhtenä päätekijänä valintaa vakuutus- ja finanssitalosta tehtäessä, oli yrityksen palveluiden hinta mikä tahansa. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta edustajat ja henkilökunta oli sitä mieltä että Tapiolan toiminta on vastuullista (Kuvio 6; Taulukko 36.)



Kuvio 6. Vastuu tavaksi- arvoa koskevat väittämät %:na mielipiteensä ilmaisseista.

4.4 Yhdessä menestyminen -arvon näkyvyys

Tapiola (2012b) on määritellyt arvon Yhdessä menestyminen seuraavasti:

Yhdessä menestyminen on yhteistyön ja keskinäisen palautteen arvo, joka tarkoittaa henkilöstön, yhtiön ja asiakkaiden toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhdessä menestyminen sisältää kumpanuuden ja huolenpidon ajatukset. Yhteisyyteen ja yhdessä toimimiseen kuuluu myös hyvien yksilösuoritusten arvostaminen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus käyttää parasta osaamistaan pyrittäessä yhteisiin tavoitteisiin.

Yhdessä menestymistä voidaan tarkastella monesta eri kulmasta:

- Tapiolan yhtiöiden ja yksiköiden menestyminen yhdessä, voimansa yhdistäen ja välttämällä keskinäistä kilpailua.
- Tiimien ja työryhmien yhteinen menestyminen hyvässä yhteistyöhengessä.
- Partnerin (alihankkijan, sponsorointikohteen, osakkuusyrityksen jne.) kanssa yhdessä menestyminen asiakkaiden edun mukaisesti.
- Asiakkaiden kanssa menestyminen keskinäisyyden hengessä. Kumpikin osapuoli menestyy, kun asiat hoidetaan hyvin. (Tapiola 2012b.)

Yhdessä menestyminen –arvon näkymiseen työssä tuli paljon ja erilaisia arvon määritelmän mukaisia vastauksia:

”Asiakkaiden menestyminen ja taloudellinen turva hyödyttävät tasapuolisesti molempia vaikka koko elämän ajan.”

”Eri ammattiryhmät huolehtivat asiakkaasta yhteistyössä niin että eri alojen asiantuntijat tekevät asiakkaalle sopivat ratkaisut.”

”Tärkeää että tuetaan työkaveria ja viedään koko joukkueen menestystä eteenpäin.”

”Vinkkien jakaminen esim. pankkineuvojille.” (Taulukko 22.)

Neuvottelukunnan oli taas helpompi vastata kysymykseen yhdessä menestymisen -arvon herättämisestä mielikuvista. Kenties koska neuvottelukunnalla on suora yhteys Tapiolan paikallisjohtoon ja he tapaamisissaan miettivät aktiivisesti

keinoja kehittää Tapiolaa, neuvottelukunta näkee arvon käytännössä. Asiakkaiden mielestä arvo tarkoittaa mm. molemminpuolista etua ja keskinäisyyttä. Eräs asiakas toi myös esille, koska Tapiola ei hänen mielestään pärjää hintakilpailussa, niin yrityksen pitää tuoda esiin muita kilpavaltteja esim. tämän arvon kautta. (Taulukko 5.)

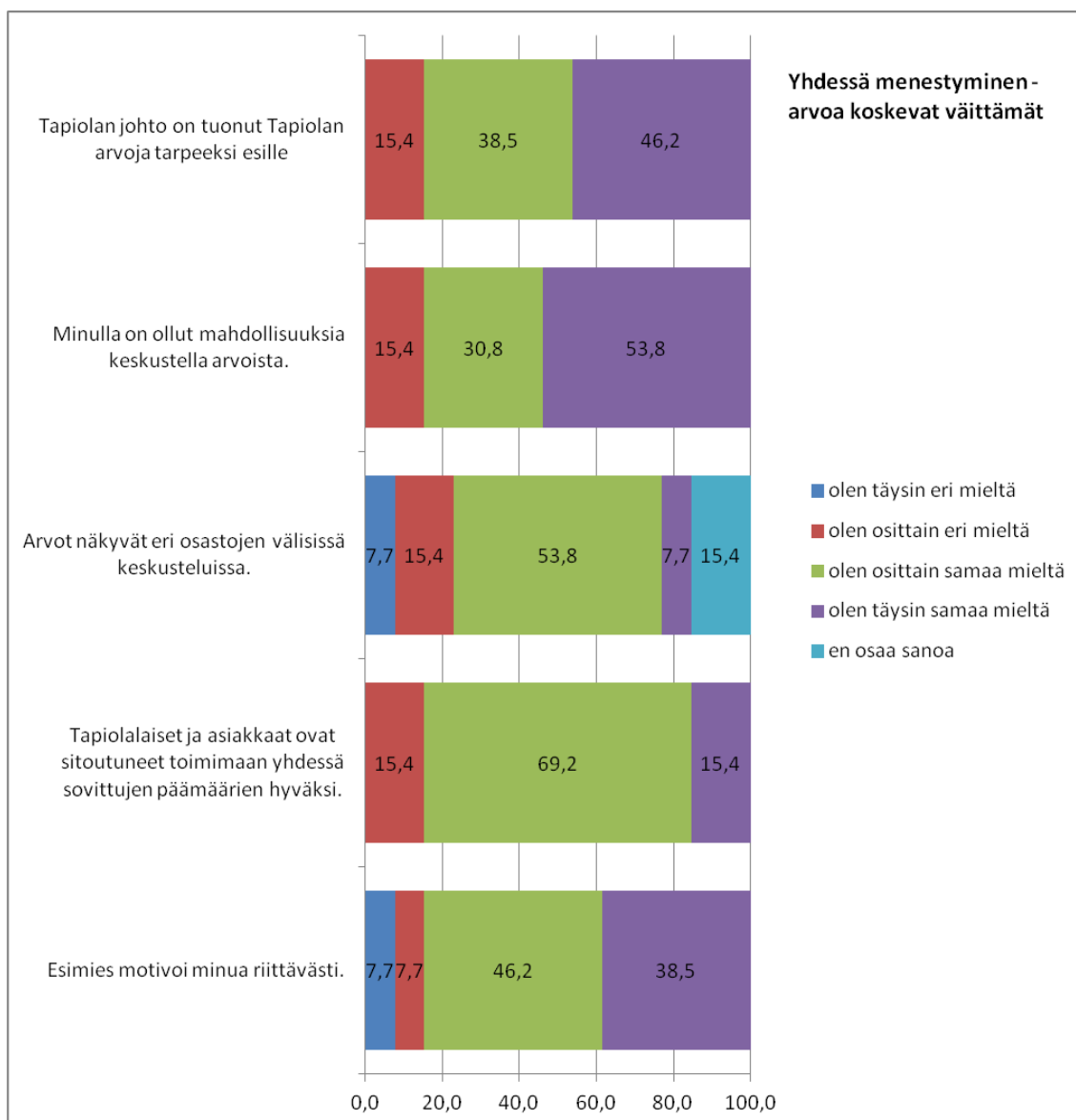
Yksi tärkeimpiä yhdessä menestymisen peruspilareita on, että henkilökunta ja edustajat saavat tarpeeksi tukea esimiehiltään. Näin varmistetaan myös arvojen jalkautuminen päivittäisen motivoinnin kautta. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että he tarvitsisivat enemmän motivointia esimiehiltään. (Kuvio 7; Taulukko 34.)

Henkilökunnan ja edustajien mielestä Tapiolan johto on tuonut Tapiolan arvoja esille, mutta niitä pitäisi tuoda esille vielä enemmän. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että heillä on ollut tarpeeksi mahdollisuuksia keskustella Tapiolan arvoista. Loput henkilökunnasta ja edustajista olisi kaivannut enemmän mahdollisuuksia keskusteluun Tapiolan arvoista. (Kuvio 7; Taulukko 26.) Seuraavan kerran kun Tapiolan strategiaa ja arvoja tarkastetaan, ehkä olisi hyvä antaa henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa yrityksen arvojen syntyyn.

Yhdessä menestymiseen kuuluu myös se, että arvot näkyvät eri osastojen välisissä keskusteluissa. Koska Tapiola on täyden palvelun vakuutus-, ja finanssitalo, asiakkaan palveluun tarvitaan monen ihmisen panosta. Tämä tuli tutkimuksesta ilmi, mutta silti vastaajat olivat eri mieltä siitä, että arvot näkyvätkö eri osastojen välisissä keskusteluissa. Kaksi edustajaa ei osannut vastata kysymykseen. Edustajien työhän on hyvin itsenäistä, heidän ovat periaatteessa yksityisyrittäjiä. Kuitenkin palvellessaan asiakkaitaan he tarvitsevat monesti esimerkiksi pankkineuvojien tai yrityspuolen apua, jotta asiakkaille saadaan mahdollisimman kattava turva. Uskon arvojen olevan läsnä edustajienkin töissä, ehkä ennen tätä ei oltu ajateltu missä kaikessa arvot näkyvätkään. (Kuvio 7; Taulukko 27.)

Neuvottelukunnan mielestä tapiolalaiset ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä asiakkaan kanssa sovittujen päämäärien hyväksi. Tämä on hyvä asia, koska tämä on Yhdessä menestyminen -arvon pääasiallinen tarkoitus. Henkilökunta-

kin oli samaa mieltä neuvottelukunnan kanssa. Osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 13 vastaajasta 11 vastaajaa. (Kuvio 7; Taulukko 30.)



Kuvio 7. Yhdessä menestyminen -arvoa koskevat väittämät %:na mielipiteensä ilmaisseista.

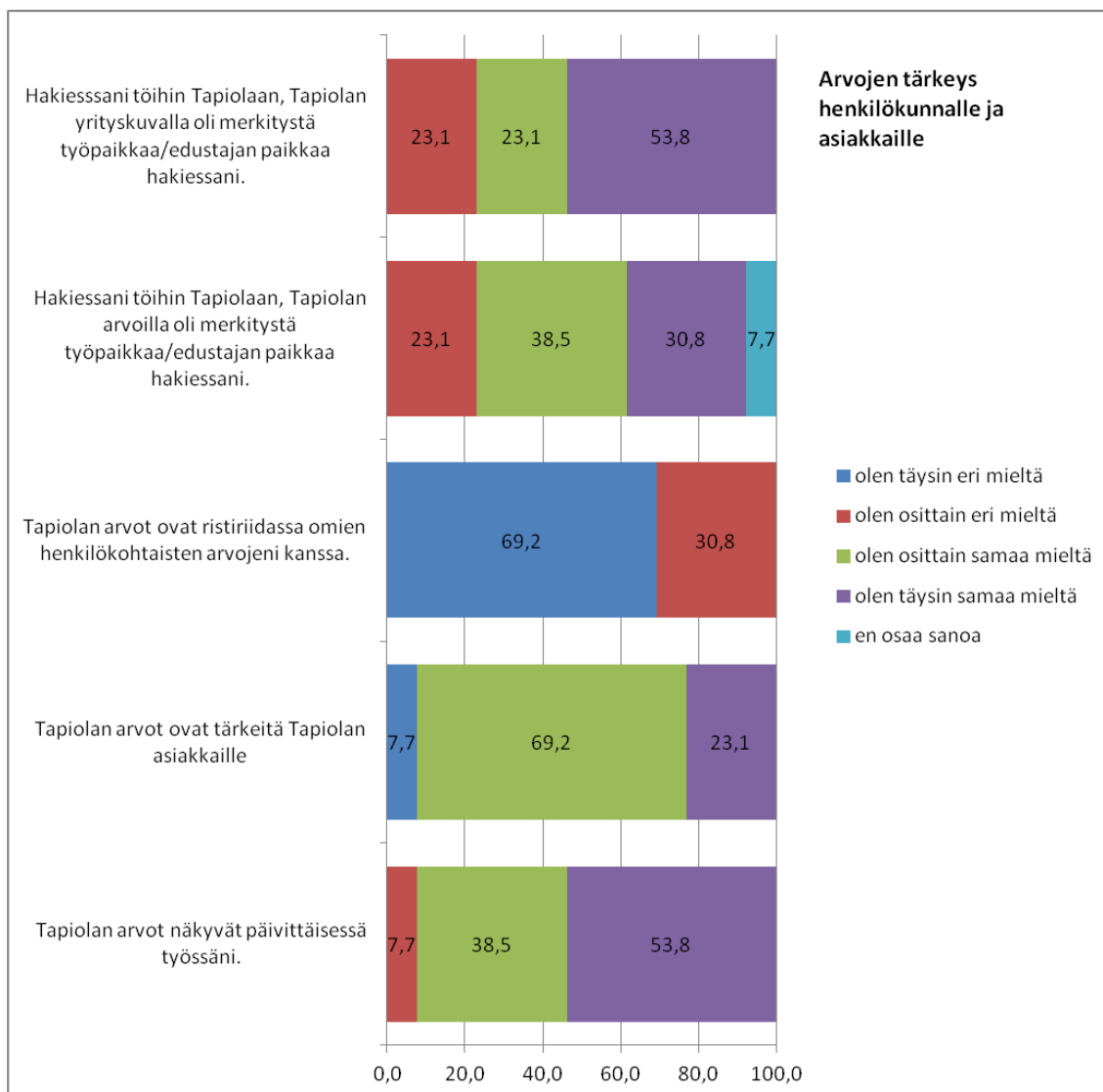
4.5 Arvojen tärkeys henkilökunnalle ja asiakkaille

Henkilökunnan ja edustajien mielestä Tapiolan arvot eivät ole ristiriidassa vastaajien omien arvojen kanssa. Tämä on hyvä asia, koska näin arvoista on helpompaa kertoa eteenpäin, jos ne eivät olleet ristiriidassa omien arvojen kanssa. (Kuvio 8; Taulukko 39.) Neuvottelukunnan mielestä henkilökunta on maininnut

Tapiolan arvoista asiakkaille, joka kertoo, että henkilökunnan on luontevaan keskustella Tapiolan arvoista. (Kuvio 5; Taulukko 14.)

Kuviosta 5 selviää, ovatko Tapiolan arvot ristiriidassa neuvottelukunnan omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. Neuvottelukunta on osittain sitä mieltä, että Tapiolan arvot eivät ole ristiriidassa asiakkaiden arvojen kanssa. Yksi vastan-
neista kuitenkin oli sitä mieltä, että arvot eivät täysin vastaa hänen arvojaan. (Taulukko 11.) Arvot ovat yksi kilpailutekijä ja arvoja voidaan suunnata asiakas-
segmenttien mukaan.

Kuviosta 8 näkyy henkilökunnan ja edustajien mielikuva Tapiolan arvojen ja yri-
tyskuvan merkityksestä Tapiolasta työnantajana. Tapiolan onneksi suurin osa
vastaajista tunsi, että Tapiolan arvoilla ja yrityskuvalla oli merkitystä, kun he ha-
kivat töihin yritykseen. Kun työntekijä tuntee arvot omakseen, on hänen hel-
pompi omaksua ne osaksi omaa työntekoaan. Työntekijä on myös todennäköi-
sesti tyytyväisempi työhönsä, kun hänen ei tarvitse ns. taistella omaa identiteet-
tiään ja arvojaan vastaan töissä. Yksi edustaja ei osannut vastata kysymyk-
seen. (Taulukot 37- 38.)

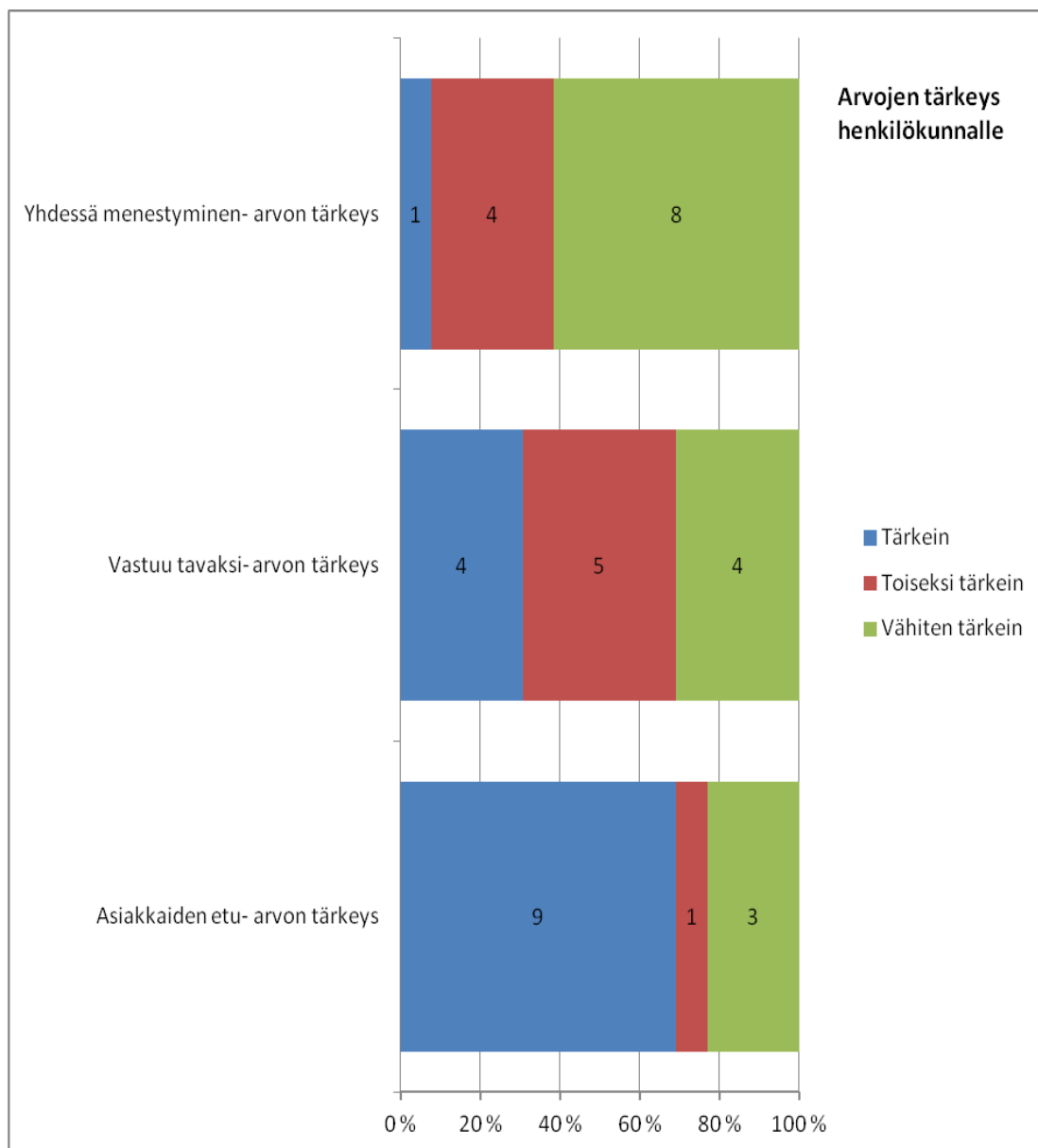


Kuvio 8. Tapiolan arvojen tärkeys henkilökunnalle ja asiakkaille %:na mielipiteensä ilmaiseista.

Asiakkaiden etu -arvo on neuvottelukunnalle henkilökohtaisesti tärkein arvo (Taulukko 16). Henkilökunta ja edustajat olivat neuvottelukunnan kanssa samaa mieltä siitä, että asiakkaiden etu -arvo näkyy Tapiolan toiminnassa eniten. Kuten jo muistakin kysymyksistä kävi ilmi, yhdessä menestyminen -arvo näkyy neuvottelukunnan Tapiolan toiminnassa vähiten. (Taulukko 15). Asiakkaiden etu -arvo on henkilökunnalle myös henkilökohtaisesti kaikista Tapiolan arvoista se tärkein. Yhdessä menestyminen -arvo oli henkilökunnallekin vähiten tärkein arvo. (Kuvio 9; Taulukot 40-42.)

Tämä on ehkä hieman ristiriitaista, koska kyselystä kävi selkeästi ilmi, että henkilökunta kaipasi enemmän tähän yhdessä menestyminen -arvoon liittyviä

asioita, kuten esimiehen motivointia ja arvoista keskustelua eri osastojen välille. Toisaalta tässä myös voi tulla vastaan vastausten pieni lukumäärä. Voihan olla, että arvo on tärkeä jollekin, mutta koska vastauksia kyselyyn ei tullut enemmän johtopäätöksenä on, että arvo ei ole tärkeä henkilökunnalle.



Kuvio 9. Tapiolan arvojen tärkeys henkilökunnalle.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat

Onnistuneen tutkimuksen mittari on luotettavat vastaukset. Tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys mittaa sitä, kuinka tutkimus on vastannut sille määritettyjä tavoitteita. Validiteetin ilmaisee, missä määrin on kyetty mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Reabiliteetti eli luotettavuus mittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta, eli jos eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia samasta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 13-15.)

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin toteutumisesta ei valitettavasti voida tehdä päätelmiä, koska luotettavampaan tutkimukseen tarvittava vastausprosentti ei toteutunut. Vastausprosentti oli vain noin 28%:a henkilökunnan tutkimuksen osalta ja 42%:a neuvottelukunnan osalta. Vaikka tutkimuksen koko tiedettiin pieniksi, olisi useammalla vastauksella saatu luotettavampia vastauksia. Esimerkiksi kysymyksestä ”Mikä on tärkein arvo henkilökunnalle” olisi saattanut tulla erilaisia vastauksia useammalla vastauksella. Tutkimusaiheen vaativuus saattoi osaltaan vähentää vastaushalukkuutta, mutta koska aihe kuitenkin on hyvin tärkeä Tapiolan tulevaisuutta varten, joten toivon että tutkimusta yrityksen arvojen näkyvyydestä jatketaan.

Kyselyyn tuli siis valitettavan vähän vastauksia, joten kovin pitkälle meneviä päätelmiä ei voida tehdä arvojen näkyvyydestä Tapiolan Pohjois-Karjalan paikallisalueella. Kuitenkin varsinkin tutkimuksessa ilmitulleet avoimet vastaukset antavat jonkinlaista suuntaa Tapiolan arvojen näkyvyydestä.

Erään neuvottelukunnan jäsenen mielestä ” *Oikeasti Tapiola on hyvä yritys - asiakkaiden yritys, mutta sitä sanomaa ei osata viedä eteenpäin tärkeimmälle kohderyhmälle eli juuri niille asiakkaille. Paljon potentiaalia menetetään huonon viestintään.*” (Taulukko 17.)

Tämä kävi valitettavasti ilmi sekä henkilökunnan ja edustajien vastauksista. Henkilökunta toivoi enemmän mahdollisuuksia keskustella arvoista ja sitä, että johto toisi enemmän arvoja esille. Tapiolan tulisi kehittää paikallisjohdolle lisää työkaluja arvojen jalkauttamiseen henkilökunnalle. Myös se, että vastuu tavaksi -arvoa oli vaikeaa neuvottelukunnan selittää, kertoo että haluttu mielikuva arvosta ei ole toteutunut.

Asiakkaiden etu -arvon olivat sekä henkilökunta että neuvottelukunta sisäistäneet hyvin. Molemmat ryhmät ymmärsivät mikä on arvon tarkoitus, ja kokivat että arvo näkyy paikallisalueella hyvin. Arvo oli myös henkilökunnalle ja neuvottelukunnalle henkilökohtaisesti tärkein arvo. Vastuu tavaksi ja yhdessä menestyminen arvot toimivat mielestäni asiakkaiden etu -arvon sisällä, joten vaikka näiden kahden arvon toteutumisessa oli ongelmia, ne näkyvät henkilöstön ja neuvottelukunnan mielestä asiakkaille päin asiakkaiden etuna.

”Oma henkilöstö tahtoo unohtua. Esimies tuo ylhäältä annettuja asioita eikä kestä itseensä kohdistuvaa palautetta. Eri osastojen oma tekeminen erottaa yhdessä tekemistä. Kuitenkin jokainen tekee itsensä eteen töitä koska palkkaus järjestelmä ei tue tiimityötä.” (Taulukko 46.)

Yllä oleva kommentti kertoo tutkimuksessa selvinneistä yhdessä menestymisen ongelmista. Vastaajat kaipasivat enemmän esimiehen motivointia ja yhteistyötä työtovereiden kanssa. Talousasiat ovat kuitenkin kokonaisvaltainen asia asiakkaan elämässä, joten niihin kaivataan kokonaisvaltaisia ratkaisuja, usean ihmisen tekemänä. Vaikka tapiolalaiset tekevät vakuutus- ja finanssiesittelyt asiakkaille yhdessä, tutkimuksesta käy siis ilmi, että prosessiin kaivataan parannuksia.

Kyselystä kävi myös ilmi, että henkilökunnan mielestä Tapiolan johdolla on parantamista henkilökuntansa työhyvinvoinnissa. Melkein puolet vastaajista olisi kaivannut enemmän panostuksia työhyvinvointiin. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisikin selvittää miten moni Tapiolasta lähtenyt, lähti osittain työpaikan ilmapiirin vuoksi. Tämä on tärkeää, jotta arvokasta tieto-taitoa ja asiakastuntemusta ei häviä yrityksestä.

Nykyaikaisen yrityksen strategiaan arvot kuuluvat automaattisesti. Kuitenkin niihin pitää paneutua, jotta ne toimisivat oikeasti yrityksen hyödyksi. Vaikkakin Tapiolalla on tutkimuksen mukaan hieman parannettavaa arvoprosessissa ja arvojen jalkautuksessa henkilökunnalle, yritys on kuitenkin henkilökunnan ja neuvottelukunnan mielestä onnistunut niin, että sen arvot toimivat kilpailuetuna. Tämä näkyi esim. neuvottelukunnan pitkinä asiakkuuksina.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää näkyvätkö Tapiolan arvot paikallisesti. Vaikka vastuu tavaksi ja yhdessä menestyminen -arvojen näkyvyydessä oli ongelmia, sekä henkilökunnan että neuvottelukunnan mielestä asiakkaiden etu arvo toteutuu hyvin ja näkyy paikallisesti. Arvot olivat myös tärkeitä henkilökunnalle, joten ne välittyvät asiakkaisiin päin. Henkilökunnan ja edustajien mukaan Tapiolan arvot näkyvät heidän työssään. (Kuvio 8; Taulukko 25.)

Neuvottelukunnalle Tapiolan arvoilla ja yrityskuvalla ei ole ollut juurikaan merkitystä valintaa vakuutusyhtiöstä ja pankista tehtäessä (kuvio 5; taulukot 12-13). Uskon näillä kuitenkin olleen jotain merkitystä siinä, että neuvottelukunnan jäsenet ovat pysyneet hyvinkin pitkän aikaa Tapiolan asiakkaana. Arvot ovat siis yksi Tapiolan kilpailutekijä. Henkilökunnankin mielestä Tapiolan arvot ovat tärkeitä Tapiolan asiakkaille. (Kuvio 8; Taulukko 29.)

Henkilökunnan ja edustajien vastauksissa ei juuri ollut eroja. Tämä on hyvä asia, koska edustajat erikoisasemastaan huolimatta tuntevat edustamansa yrityksen arvot ja välittävät niitä asiakkailleen. Sekä henkilö- että yritysasiakkaiden vastauksissa ei ollut myöskään eroja, tosin kauheasti eroja ei pystykään syntymään, koska vain yksi yritysasiakas vastasi.

Tapiola ja Lähivakuutus fuusioituvat 1.1.2013. Näin yritykset muodostavat noin 4000 henkeä työllistävän ja 1,5 miljoonan asiakkaan vakuutus- ja finanssialan jätin. (Talouselämä 2012.) Haasteena Tapiolan ja Lähivakuutuksen yhdistymisessä on eri yrityskulttuurien yhdistäminen. Fuusion aluksi olisi hyvä tunnistaa molempien yritysten arvot, myös ne piilevät arvot, ja aloittaa yhdessä henkilöstön kanssa arvoprosessi. Kehitysidea olisi esimerkiksi laittaa kaikille avoin kyse-

ly yritysten nykyisistä arvoista, siitä, mitä henkilökunta pitäisi tai mitä jättäisi pois arvoista. Henkilökunnalla tarkoitan tässä myös edustajia, koska he ovat myös osa Tapiolan näkyvyyttä asiakkaille päin, joten heidän myös tulee sisäistää arvot osaksi arkeaan.

Henkilökunta voisi myös jättää omia ehdotuksiaan ja perustelujaan ehdottamiin arvoille. Mahdollisesti myös jokaiselta paikallisalueelta pyydettäisiin kootusti alueen arvot. Kun johtoryhmä on valinnut arvot, arvoista voisi pitää yrityksen intrassa keskustelufoorumia, jossa arvoista vielä keskustellaan henkilöstön kesken. Tämän jälkeen lopulliset valinnat arvoista tehdään ja ne esitellään kaikille yrityksen vuosittaisen strategian mukana. Jonkinlainen esite arvoista lähetettäisiin asiakkaille. Jos yritys haluaa voi se pyytää valitsemistaan arvoista palautetta asiakkailta tai ainakin paikallisilta neuvottelukunnilta. Tähän arvoprosessiin saa yritys helposti kulumaan vuosia.

Mielenkiintoista olisi vertailla myös, mitä eri ammattiryhmät ovat mieltä Tapiolan arvoista, mutta koska perusjoukko on noin pieni, vertailussa ei saataisi luotettavia tuloksia eri ammattiryhmien väliltä. Näkyvätkö esimerkiksi arvot erilailla henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden kanssa tekemisessä olevien henkilökunnan arjessa.

5.2 Opinnäytetyön toteutusprosessista

Opinnäytetyöstäni alettiin keskustella silloisen Tapiolan paikallisjohtajan ja Tapiolassa opinnäytöistä vastaavan henkilön kanssa keväällä 2010. Yhdessä heidän ja opinnäytetyöni ohjaajan kanssa sovimme opinnäytetyön aiheen toukuussa 2010. Tutkimussuunnitelman ja kyselyiden teossa meni puolitoista vuotta. Tämä vaihe valitettavasti venyi aikataulutuksesta huolimatta. Seuraavissa projekteissa minun täytyy muista häiriöistä huolimatta keskittyä aikataulussa pysymiseen.

Kyselyt lähetettiin henkilökunnan ja edustajille sekä neuvottelukunnalle tammihelmikuun 2012 vaihteessa. Alun perin asiakkaille suunnattu kysely oli tarkoitus

lähettää suuremmalle asiakasjoukolle, mutta totesimme paikallisjohtajan kanssa, että tähän tutkimukseen se olisi liian aikaa vievää. Asiakasnäkökulma kuitenkin on todella tärkeää, joten tulevaisuudessa asiakkailta tulee kysyä laajemmin arvoista.

Tapiolan paikallisjohtajalta sain arvokasta apua opinnäytetyön tekoon. Myös aikaisempi paikallisjohtaja antoi vinkkejä työn edetessä. Tietysti myös opinnäytetyönohjaajalta sain hyviä vinkkejä työn loppuun saattamiseksi. Koulun tutkimusmenetelmä opintojen ohjaajalta sain hyviä käytännön vinkkejä koskien tutkimustulosten analysointia Spss- ja Excel-ohjelmilla.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media .
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkuultuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Palmenia.
- Hammarsten, H. 2007. Arvot luovat yhteisen kielen. Fakta 3/2007. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1220658>. 14.02.2011.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16.uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- If Vahinkovakuutus. 2012. Arvot.
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/arvot/pages/default.aspx>. 18.05.2012
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5.uud.painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana- Muutoksesta menestykseen. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Edita.
- Kaloinen, M-L., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2008. Viesti ja vaikuta. 3 uud. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum Media.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka- aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Leclin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos- Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2007. Keuruu: Talentum Media.
- Mikkonen, A. Paikallisjohtaja. 2012. Suullinen Tapiolan esittely. 30.01.2012..
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.
- Nordea. 2012. Tehtävä, visio ja arvot.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Teht%C3%A4v%C3%A4+visio+ja+arvot/59652.html>. 18.05.2012.
- Op-Pohjola. 2012. Strategia ja arvot.
<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/strategia-ja-arvot?id=352000>. 18.05.2012.

- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Espoo: Suomen Laatukeskus.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategia vaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Talouselämä. 2012. Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyvät - 1,5 miljoonan asiakkaan jätti syntyy. <http://www.talouselama.fi/uutiset/tapiola+ja+lahivakuutus+yhdistyvat++15+miljoonan+asiakkaan+jatti+syntyy/a2081468.20.05.2012>.
- Tapiola-ryhmä. 2011. Vuosiraportti 2010. Vastuu tavaksi. http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/1295A40C-A1AF-481E-9191-4E9347CFCAD0/Vuosiraportti_2010_nettiin_final.pdf. 10.01.2012
- Tapiola-ryhmä. 2012a. Neuvottelukunnat edustavat omistaja-asiakkaita. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/Neuvottelukunnat+edustavat+omistaja_asiakkaita.htm. 09.02.2012
- Tapiola-ryhmä. 2012b. Tapiolan arvot. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/Tapiolan_arvot/Etusivu.htm. 09.02.2012
- Tapiola-ryhmä. 2012c. Omistaja-asiakkuus. http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/etusivu.htm. 08.03.2012.

Neuvottelukunnan kyselyn saate

Hei!

Tämä on kysely Tapiolan asiakkaille Tapiolan arvojen näkyvyydestä Pohjois-Karjalan paikallisalueella.

Kysely on osa opinnäytetyötäni, jota teen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niistä ilmene kenenkään henkilöllisyys.

Suurin osa kysymyksistä on valintakysymyksiä, joista valitaan omaa näkemystä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Pyydän Teitä vastaamaan kyselylomakkeeseen 15.02.2012 mennessä. Kyselyyn pääsette vastaamaan alla olevasta linkistä.

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=MAmlwbMAiV>

Ystävällisin terveisin:

Kaarina Kekkonen

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Henkilökunnan kyselyn saate

Hei!

Tämä on kysely Tapiolan arvojen näkyvyydestä Pohjois-Karjalan paikallisalueella. Kysely on osa opinnäytetyötäni, jota teen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa.

Vastauksista ei tule ilmenemään kenenkään henkilöllisyys.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Pyydän Teitä vastaamaan kyselylomakkeeseen 15.02.2012 mennessä. Kyselyyn pääsette vastaamaan alla olevasta linkistä.

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=2DVaeHle0f>

Kiitos vastauksistanne etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Kaarina Kekkonen

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Neuvottelukunnan kyselyn kysymykset

1. Olen

- Henkilöasiakas
- Yritysasiakas

2. Olen ollut Tapiolan asiakkaana

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11 vuotta ja yli 11 vuotta

3. Millainen mielikuva Teille tulee Tapiolan arvosta ”Asiakkaiden etu”?

4. Millainen mielikuva Teille tulee Tapiolan arvosta ”Vastuu tavaksi”?

5. Millainen mielikuva Teille tulee Tapiolan arvosta ”Yhdessä menestyminen”?

Neuvottelukunnan kyselyn kysymykset

6. Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin.

	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa.
Tapiolalaiset ovat sitoutuneet toimi- maan Teidän kanssanne sovit- tujen päämäärien hyväksi.					
Tapiola on ympäristöstään huolehtiva yritys.					
Tapiola on yhteis- kunnallinen vaikuttaja.					
Tapiola käyttää selkeää kieltä.					
Asiakaspalautteenne huomioidaan.					

Neuvottelukunnan kyselyn kysymykset

7. Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin.

	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa.
Tapiolan arvot ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa.					
Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan arvoilla oli merkitystä valintaa tehdessäni.					
Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan yritysvalualla oli merkitystä valintaa tehdessäni.					
Tapiolan henkilökunta on kertonut Tapiolan arvoista.					

8. Mikä Tapiolan arvoista näkyy mielestänne eniten kanssakäymisessä Tapiolan kanssa? Voitte myös halutessanne perustella vastaustanne.

- Asiakkaiden etu

- Vastuu tavaksi

Neuvottelukunnan kyselyn kysymykset

- Yhdessä menestyminen

9. Mikä Tapiolan arvoista on Teille henkilökohtaisesti tärkein? Voitte myös halutessanne perustella vastaustanne.

- Asiakkaiden etu

- Vastuu tavaksi

- Yhdessä menestyminen

10. Tähän voitte kirjoittaa kokemuksianne Tapiolan arvoista sekä palautetta kyselystä.

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

1. Olen
 - ☐ Tapiolan edustaja
 - ☐ Tapiolan henkilökuntaa

2. Kuinka pitkään olet ollut Tapiolalla töissä tai Tapiolan edustajana?
 - ☐ Alle 2 vuotta
 - ☐ 2-5 vuotta
 - ☐ 6-9 vuotta
 - ☐ 10 vuotta ja yli 10 vuotta

3. Miten mielestäsi Tapiolan arvo ”Asiakkaiden etu” näkyy työssäsi?

4. Miten mielestäsi Tapiolan arvo ”Vastuu tavaksi” näkyy työssäsi?

5. Miten mielestäsi Tapiolan arvo ”Yhdessä menestyminen” näkyy työssäsi?

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tapiolan arvot ovat ymmärret- täviä.					
Tapiolan johto on tuonut Tapiolan arvoja riittävästi esille.					
Tapiolan arvot näkyvät päivittä- sessä työssäni.					
Minulla on ollut mahdollisuuksia keskustella Ta- piolan arvoista esim. kollegoiden kesken.					
Tapiolan arvot näkyvät eri osas- tojen välisissä keskusteluissa.					

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

7. Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asiakkaiden kokemuksia hyö- dynnetään Tapiolan kehittämisessä.					
Tapiolan arvot ovat tärkeitä Tapiolan asiakkaille.					
Tapiolaiset sekä asiakkaat ovat sitoutuneet toimimaan yh- dessä sovittujen päämäärien hyväksi.					
Ympäristö- ja yhteiskunta-asioi- den tärkeys näkyvät Tapiolan toiminnassa.					
Tapiolaisten työ- hyvinvointi on Tapiolan johdolle tärkeää.					
Tapiola osallistuu yhteiskuntakes- kusteluun riittä- västi.					

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

Esimies motivoi minua riittävästi.					
Tapiolan toiminta on läpinäkyvää.					
Tapiolan toiminta on vastuullista.					

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

8. Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hakiessani töihin Tapiolaan, Tapiolan arvoilla oli merkitystä työpaikkaa/edustajan paikkaa hakiessa.					
Hakiessani töihin Tapiolaan, Tapiolan yrityskuvalla oli merkitystä työpaikkaa/edustajan paikkaa hakiessa.					
Tapiolan nykyiset arvot ovat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa.					

Arvioi seuraavissa kysymyksissä (9-11), miten tärkeät Tapiolan arvot ovat sinulle henkilökohtaisesti. Laita numero 1 sen arvon kohdalle, joka on sinulle henkilökohtaisesti tärkein. Lisää numero 2 sen arvon kohdalle, joka on sinulle toiseksi tärkein arvo sekä numero 3 sen arvon kohdalle, joka on sinulle vähiten tärkein.

9. Arvo ”Asiakkaiden etu”.

10. Arvo ”Vastuu tavaksi”.

Henkilökunnan kyselyn kysymykset

11. Arvo ”Yhdessä menestyminen”.

Arvioi seuraavissa kysymyksissä (12-14), miten Tapiolan arvot näkyvät yrityksen toiminnassa. Laita numero 1 sen arvon kohdalle, joka näkyy toiminnassa eniten. Lisää numero 2 sen arvon kohdalle, joka näkyy toiseksi eniten Tapiolan toiminnassa ja numero 3 sen arvon kohdalle, joka näkyy vähiten yrityksen arjessa.

12. Arvo ”Asiakkaiden etu”.

13. Arvo ”Vastuu tavaksi”.

14. Arvo ”Yhdessä menestyminen”.

15. Kerro tähän kokemuksiasi Tapiolan arvoista sekä anna palautetta kyselystä.

Neuvottelukunnan kyselyn taulukot

Taulukko 1. Asiakastyypit.

	Määrä	Prosenttia vastanneista
Henkilöasiakas	5	83,3
Yritysiasiakas	1	16,7
Yhteensä	6	100,0

Taulukko 2. Asiakkuuden pituus.

	Määrä	Prosenttia vastanneista
6-10 vuotta	2	33,3
11 vuotta ja yli	4	66,7
Yhteensä	6	100,0

Taulukko 3. Neuvottelukunnan mielikuva Tapiolan arvosta "Asiakkaiden etu".

<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä • Keskittäminen • se, että Tapiolan omistaa asiakkaat • Vakuutuksen ottajana omistan Tapiolata "keskinäisyyden periaatteella". Koen, että Tapiola toimii edukseni, eikä kolmannelle osapuolelle.
--

Taulukko 4. Neuvottelukunnan mielikuva Tapiolan arvosta "Vastuu tavaksi".

<ul style="list-style-type: none"> • ? • Jakamalla vastuita ja riskejä niin tavarasta kuin hengestä yhdessä minun ja Tapiolan kanssa on jo jakapäiväinen tapa toimia. • Se, että asiakkaat pakotetaan olemaan huolellisia eli vastuullisia • Tätä täytyy aina miettiä

Neuvottelukunnan kyselyn taulukot

Taulukko 5. Neuvottelukunnan mielikuva Tapiolan arvosta ”Yhdessä menestyminen”.

<ul style="list-style-type: none"> • keskinäisyys • Molemmipuolinen etu. Minun menestykseni on myös Tapiolan menestys ja päin vastoin. • positiivinen eli asiakas ja tapiola ovat samalla puolella pyötää • Tapiola ei pärjää hintakilpailussa, Sen pitää tuoda esiin muita kilpailuvaltteja
--

Taulukko 6. Tapiolaiset ovat sitoutuneet toimimaan asiakkaan kanssa sovittujen päämäärien hyväksi.

	Tapiolaiset ovat sitoutuneet toimimaan Teidän kanssanne sovittujen päämäärien hyväksi.		Yhteensä
	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä	
Henkilöasiakas	2	3	5
Yritysassiakas	0	1	1
Yhteensä	2	4	6

Taulukko 7. Tapiola on ympäristöstään huolehtiva yritys

	Tapiola on ympäristöstään huolehtiva yritys.			Yhteensä
	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa.	
Henkilöasiakas	1	3	1	5
Yritysassiakas	0	0	1	1
Yhteensä	1	3	2	6

Taulukko 8. Tapiola on yhteiskunnallinen vaikuttaja.

	Tapiola on yhteiskunnallinen vaikuttaja.		Yhteensä
	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä	
Henkilöasiakas	4	1	5
Yritysassiakas	0	1	1
Yhteensä	4	2	6

Neuvottelukunnan kyselyn taulukot

Taulukko 9. Tapiola käyttää selkeää kieltä.

	Tapiola käyttää selkeää kieltä.				Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä.	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa.	
Henkilöasiakas	1	2	1	1	5
Yritysiasiakas	0	0	1	0	1
Yhteensä	1	2	2	1	6

Taulukko 10. Asiakaspalaute huomioidaan.

	Asiakaspalaute huomioidaan.		Yhteensä
	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä	
Henkilöasiakas	3	2	5
Yritysiasiakas	0	1	1
Yhteensä	3	3	6

Taulukko 11. Tapiolan arvot ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa.

	Tapiolan arvot ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa.		Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä.	Olen osittain samaa mieltä.	
Henkilöasiakas	4	1	5
Yritysiasiakas	1	0	1
Yhteensä	5	1	6

Neuvottelukunnan kyselyn taulukot

Taulukko 12. Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan arvoilla oli merkitystä valintaa tehdessäni.

	Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan arvoilla oli merkitystä valintaa tehdessäni.			Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä.	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä.	
Henkilöasiakas	3	1	1	5
Yritysasiakas	0	1	0	1
Yhteensä	3	2	1	6

Taulukko 13. Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan yrityskuvalla oli merkitystä valintaa tehdessäni.

	Siirtyessäni Tapiolan asiakkaaksi, Tapiolan yrityskuvalla oli merkitystä valintaa tehdessäni.			Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä.	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä.	
Henkilöasiakas	2	1	2	5
Yritysasiakas	0	1	0	1
Yhteensä	2	2	2	6

Taulukko 14. Tapiolan henkilökunta on kertonut Tapiolan arvoista.

	Tapiolan henkilökunta on kertonut Tapiolan arvoista.			Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä.	Olen osittain samaa mieltä.	Olen täysin samaa mieltä.	
Henkilöasiakas	1	2	2	5
Yritysasiakas	0	0	1	1
Yhteensä	1	2	3	6

Neuvottelukunnan kyselyn taulukot

Taulukko 15. Neuvottelukunnan mielestä eniten asiakkaille päin näkyvin arvo.

	Vastaajien mielestä eniten asiakkaille päin näkyvin arvo.			Yhteensä
	Ei vastausta kysymykseen.	Asiakkaiden etu	Vastuu tavaksi	
Henkilöasiakas	1	3	1	5
Yritysasiakas	1	0	0	1
Yhteensä	2	3	1	6

Taulukko 16. Neuvottelukunnalle henkilökohtaisesti tärkein arvo.

	Vastaajille henkilökohtaisesti tärkein arvo.				Yhteensä
	Ei vastausta kysymykseen	Asiakkaiden etu	Vastuu tavaksi	Yhdessä menestymisen	
Henkilöasiakas	0	3	1	1	5
Yritysasiakas	1	0	0	0	1
Yhteensä	1	3	1	1	6

Taulukko 17. Neuvottelukunnan kokemukset arvoista ja palaute kyselystä.

<ul style="list-style-type: none"> Oikeasti Tapiola on hyvä yritys - asiakkaiden yritys, mutta sitä sanomaa ei osata viedä eteenpäin tärkeimmälle kohderyhmälle eli juuri niille asiakkaille. Paljon potentiaalia menetetään huonoon viestintään. Olen tyytyväinen asiakas. Joskus näitäkin on syytä kysyä ja mukava on vastata.
--

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 18. Vastaajien asema Tapiolassa.

	Määrä	Prosenttia vastanneista
Edustaja	6	46,2
Henkilökunta	7	53,8
Yhteensä	13	100,0

Taulukko 19. Vastaajien Tapiolassa työssäolo- vuodet.

	Määrä	Prosenttia vastanneista
Alle 2 vuotta	2	15,4
2-5 vuotta	5	38,5
6-9 vuotta	2	15,4
10 vuotta ja yli 10 vuotta	4	30,8
Yhteensä	13	100,0

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 20. Asiakkaiden etu- arvon näkyminen vastaajien työssä.

<ul style="list-style-type: none"> • Ajattelen aina ensin asiakkaiden etua, en omia palkkioitani tms. Turvaa tehdään aina asiakkaiden todellisten tarpeiden mukaan, ei mitään ylimääräistä eikä myöskään halpaa ja huonoa turvaa. Etu-ohjelmamme on oikein hyvä, asiakkaat hyötyvät siitä oikeasti. • Asiakkaan etu - Tapiolan etu - edustajan etu kulkevat kaikki käsi kädessä. Mikä on hyvä asiakkaalle on hyvä myös Tapiolalle ja edustajalle. Suomeksi sanottuna asiakkaan etu on omakin etu. • Asiakkaan etu näkyy työssäni siten, että kaikki ratkaisut tehdään asiakkaiden tarpeiden perusteella kartoituksen jälkeen. • Esim. Suomen parhaana omaetujärjestelmänä, edulliset pankki-palvelut, ym • Hyvien kokonaisratkaisujen tekeminen. • Lähtökohtana että asia katsotaan asiakkaan näkökulmasta • Meidän pitää toimia työssä niin että avataan asiakkaalle hänen riskejä ja tarpeitaan ja tehdään selkeitä ratkaisuehdotuksia. • Omaetu kaikille tasapuolinen, joten sitä on ilo kertoa ja tarjota asiakkaille. • Pystymme tarjoamaan asiakkaille konkreettisia etuja siitä, että asiakas on mahdollisimman laajasti Tapiolan asiakas. • Tarjotaan asiakaslähtöistä palvelua, mitä asiakas oikeasti tarvitsee - ei yritetä myydä asiakkaalle tarpeettomia tuotteita. • Tasapuolisuus, oma-etu on selkeä, kehitämme korvauspalvelua ja toimintaamme siten, että se parantaa asiakkaiden palvelua sekä että teemme tulosta jotta pysymme kilpailukykyisinä. Emme kilpaille hinnalla vaan tuotteilla sekä palvelulla. Emme mainosta turhaan, ehkä ollaan turhankin säästeliäitä. Pankkimme ja varallisuudenhoitopalvelumme on maan kärkeä. Turvaamme asiakkaan varat samoin kuin eläke-tapiolan sijoitustoiminta tuottaa hyvin ja näin asiakkaat saavat tuotot hyvityksinä.

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 21. Vastuu tavaksi- arvon näkyminen vastaajien työssä.

<ul style="list-style-type: none">• Teemme sen minkä lupaamme. Hoidetaan asiakkaan asia.• Jokaisen meistä tulee tehdä asiakkaiden tarpeiden mukaisia vastuullisia ratkaisuja.• Keskeinen ohjuri. Täytyy näkyä kaikessa. Tuloksellisuus ja oman pelipaikan täyttäminen on osa vastuullisuutta.• Käydään kaikki talouteen liittyvät asian lapi ja tehdään ratkaisuehdotus.• Omaetu kaikille tasolle 4, mahdollisuuksien mukaan aina.• Teemme asiakkaalle ratkaisujua, jotka ovat vastuullisia tulevaisuttakin ajatellen.• Teemme esim. sijoittamisen ja säästämisen ratkaisuja vastuullisesti, emme hetken hyötyjä ajatellen vaan kestävällä ja vakaalla pohjalla. Kannamme vastuuta ympäristöstä mm. paperittomalla palvelulla sekä verkkoasioinnin laajuudella. Hoidamme asiakkaan varoja kuin omiamme, saman katsannan mukaisesti.• Tehdään työtä vastuullisesti, asiakaslähtöisesti. Teen asiakkaalle vakuutukset ym. siten, että pystyn "nukkumaan yöni" eli tiedän että turvat vastaavat tarvetta.• Tyytyväiset asiakkaat.• vastuu on minulla ei siirretä sitä muille. On vastuullista myös jakaa tietoa muille• Vastuu tavaksi näkyy jokapäiväisessä tekemisessä siten, että kun olen asiakkaan kanssa yhteydessä joko puhelimesta ja kasvokkain huolehdin ja vastaan asiakkaan senhetkisistä tarpeista Tapiolan edustajana.

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 22. Yhdessä menestyminen- arvon näkyminen vastaajan työssä.

<ul style="list-style-type: none"> • Aika lailla samaa kuin edellisissäkin vastuksissa. Lisäksi alueella tehdään paljon yhteistyötä eri henkilöiden kesken. Esim. pankkineuvojien, sijoituspäällikön ja yrityspuolen kanssa. Samoin paikallispalvelu menestyy jos Tapiolakin menstyy. • Asiakkaat omistavat aina pienen palan Tapiolaa, joten edut ja hyödyt toiminnastamme näkyvät asiakkaalle ilman muita hyötyjiä esimerkkinä osakkeenomistajat. Asiakkaiden menestyminen ja taloudellinen turva hyödyttävät tasapuolisesti molempia vaikka koko elämän ajan. • Asiakkaat on mielestäni sitoutuneita Tapiolaan ja ovat uskollisia , kun on molemmat palvelut meillä sekä pankki ja vakuutukset. • Eri ammattiryhmät huolehtivat asiakkaasta yhteistyössä niin että eri alojen asiantuntijat tekevät asiakkaalle sopivat ratkaisut. • Tämä on tiimityötä.Teemme yhdessä ja tarjoamme yhdessä asiakkaillemme tuotereppumme tuotteita ja palveluja. Jos asiakkaamme menestyvät menestyy myös Tapiola. Hyvien asiakkaiden kanssa yhdessä rakennamme tulevaisuutta. Yrityksissä teemme riskienhallintaa mikä auttaa asiakkaitamme sekä työhyvinvointipalvelut auttavat vähentämään poissaoloja ja teemme työtä pidentääksemme ihmisten työuria. • Tärkeää että tuetaan työkaveria ja viedään koko joukkueen menestystä eteenpäin. Strategian mukaisesti. • Vain yhdessä ja yhteistyötä tekemällä voimme menestyä. Tämä koskee niin asiakassuhteita kuin työsuhteita työtovereihin. Kun Tapiolan asiakkailla menee hyvin niin Tapiolallakin menee hyvin. • Vinkkien jakaminen esim. pankkineuvojille. • Yhdessä tekeminen hyödyntää jokaisita ja tuloksissa näkyy. Olen käytettävissä jos apuani tarvitaan. • Yhteistyö eri osastojen ja työtovereiden kanssa pelaa hyvin. Ollaan yhteisellä asialla.

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 23. Tapiolan johto on tuonut Tapiolan arvoja tarpeeksi esille.

	Tapiolan johto on tuonut Tapiolan arvoja tarpeeksi esille.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	1	1	4	6
Henkilökunta	1	4	2	7
Yhteensä	2	5	6	13

Taulukko 24. Tapiolan arvot ovat ymmärrettäviä.

	Tapiolan arvot ovat ymmärrettäviä.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	1	5	6
Henkilökunta	1	2	4	7
Yhteensä	1	3	9	13

Taulukko 25. Tapiolan arvot näkyvät vastaajan päivittäisessä työssä.

	Tapiolan arvot näkyvät päivittäisessä työssäni.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	1	5	6
Henkilökunta	1	4	2	7
Yhteensä	1	5	7	13

Taulukko 26. Vastaajilla on ollut mahdollisuuksia keskustella arvoista.

	Minulla on ollut mahdollisuuksia keskustella arvoista.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	1	1	4	6
Henkilökunta	1	3	3	7
Yhteensä	2	4	7	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 27. Arvot näkyvät eri osastojen välisissä keskusteluissa.

	Arvot näkyvät eri osastojen välisissä keskusteluissa.					Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	
Edustaja	0	1	2	1	2	6
Henkilökunta	1	1	5	0	0	7
Yhteensä	1	2	7	1	2	13

Taulukko 28. Asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään Tapiolan kehittämisessä.

	Asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään Tapiolan kehittämisessä.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	3	3	6
Henkilökunta	1	2	4	7
Yhteensä	1	5	7	13

Taulukko 29. Tapiolan arvot ovat tärkeitä Tapiolan asiakkaille.

	Tapiolan arvot ovat tärkeitä Tapiolan asiakkaille.			Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	5	1	6
Henkilökunta	1	4	2	7
Yhteensä	1	9	3	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 30. Tapiolalaiset ja asiakkaat ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä sovittujen päämäärien hyväksi.

	Tapiolalaiset ja asiakkaat ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä sovittujen päämäärien hyväksi.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	5	1	6
Henkilökunta	2	4	1	7
Yhteensä	2	9	2	13

Taulukko 31. Ympäristö- ja yhteiskunta- asioiden tärkeys näkyy Tapiolan toiminnassa

	Ympäristö- ja yhteiskunta-asioiden tärkeys näkyy Tapiolan toiminnassa.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	3	3	6
Henkilökunta	1	5	1	7
Yhteensä	1	8	4	13

Taulukko 32. Tapiolalaisten työhyvinvointi on tärkeää Tapiolan johdolle.

	Tapiolalaisten työhyvinvointi on tärkeää Tapiolan johdolle.				Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	1	4	1	6
Henkilökunta	1	4	1	1	7
Yhteensä	1	5	5	2	13

Taulukko 33. Tapiola osallistuu yhteiskuntakeskusteluun riittävästi.

	Tapiola osallistuu yhteiskuntakeskusteluun riittävästi.		Yhteensä
	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	3	3	6
Henkilökunta	6	1	7
Yhteensä	9	4	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Yhteensä 34. Esimies motivoi minua riittävästi.

	Esimies motivoi minua riittävästi.				Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	0	3	3	6
Henkilökunta	1	1	3	2	7
Yhteensä	1	1	6	5	13

Taulukko 35. Tapiolan toiminta on läpinäkyvää.

	Tapiolan toiminta on läpinäkyvää.				Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	1	0	3	2	6
Henkilökunta	0	2	3	2	7
Yhteensä	1	2	6	4	13

Taulukko 36. Tapiolan toiminta on vastuullista.

	Tapiolan toiminta on vastuullista.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	1	5	6
Henkilökunta	1	3	3	7
Yhteensä	1	4	8	13

Taulukko 37. Tapiolan arvojen merkitys vastaajan hakiessa töihin Tapiolaan.

	Hakiessani töihin Tapiolaan, Tapiolan arvoilla oli merkitystä työpaikkaa/edustajan paikkaa hakiessani.				Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	
Edustaja	0	3	2	1	6
Henkilökunta	3	2	2	0	7
Yhteensä	3	5	4	1	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 38. Tapiolan yrityskuvan merkitys vastaajan hakiessa töihin Tapiolaan.

	Hakieessani töihin Tapiolaan, Tapiolan yrityskuvalla oli merkitystä työpaikkaa/edustajan paikkaa hakiesani.			Yhteensä
	Olen osittain eri mieltä	Olen osittain samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä	
Edustaja	0	3	3	6
Henkilökunta	3	0	4	7
Yhteensä	3	3	7	13

Taulukko 39. Vastaajien arvojen ristiriita Tapiolan arvojen kanssa.

	Tapiolan arvot ovat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa.		Yhteensä
	Olen täysin eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	
Edustaja	5	1	6
Henkilökunta	4	3	7
Yhteensä	9	4	13

Taulukko 40. Asiakkaiden etu -arvon tärkeys vastaajille.

	"Asiakkaiden etu" arvon tärkeys			Yhteensä
	Tärkein	Toiseksi tärkein	Vähiten tärkein	
Edustaja	4	1	1	6
Henkilökunta	5	2	0	7
Yhteensä	9	3	1	13

Taulukko 41. Vastuu tavaksi –arvon tärkeys vastaajille.

	"Vastuu tavaksi" arvon tärkeys			Yhteensä
	Tärkein	Toiseksi tärkein	Vähiten tärkein	
Edustaja	2	1	3	6
Henkilökunta	2	4	1	7
Yhteensä	4	5	4	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 42. Yhdessä menestyminen –arvon tärkeys vastaajille.

	"Yhdessä menestyminen" arvon tärkeys			Yhteensä
	Tärkein	Toiseksi tärkein	Vähiten tärkein	
Edustaja	1	3	2	6
Henkilökunta	0	1	6	7
Yhteensä	1	4	8	13

Taulukko 43. Asiakkaiden etu –arvon näkyvyys vastaajille.

	"Asiakkaiden etu" arvon näkyvyys			Yhteensä
	Näky eniten	Näky toiseksi eniten	Näky vähiten	
Edustaja	4	1	1	6
Henkilökunta	3	2	2	7
Yhteensä	7	3	3	13

Taulukko 44. Vastuu tavaksi –arvon näkyvyys vastaajille.

	"Vastuu tavaksi" arvon näkyvyys			Yhteensä
	Näky eniten	Näky toiseksi eniten	Näky vähiten	
Edustaja	2	3	1	6
Henkilökunta	3	3	1	7
Yhteensä	5	6	2	13

Taulukko 45. Yhdessä menestyminen –arvon näkyvyys vastaajille.

	"Yhdessä menestyminen" arvon näkyvyys			Yhteensä
	Näky eniten	Näky toiseksi eniten	Näky vähiten	
Edustaja	0	2	4	6
Henkilökunta	1	2	4	7
Yhteensä	1	4	8	13

Henkilökunnan kyselyn taulukot

Taulukko 46. Henkilökunnan kokemukset Tapiolan arvoista ja palaute kyselystä.

<ul style="list-style-type: none">• Arvot pitää ymmärtää henkilökohtaisella tasolla ja sen merkitys omaan työhön. Tapiolan taloudellinen menestys on asiakkiden ja sitä kautta meidän Tapiolalaisten etu.• Asiakslähtöisyys toteutuu hyvin.• Hyvä ja asiallinen kysely. Nyt ei ole aikaa pidempään palautteeseen. Kiitos mielenkiinnosta Tapiolaa ja työtämme kohtaan sekä menestystä opiskeluissasi!• Kysely hyvä. tiivistetty ei vie liikaa aikaa• Oma henkilöstö tahtoo unohtua. Esimies tuo ylhäältä annettuja asioita eikä kestä itseensä kohdistuvaa palautetta. Eri osastojen oma tekeminen erottaa yhdessä tekemistä. Kuitenkin jokainen tekee itsensä eteen töitä koska palkkaus järjestelmä ei tue tiimityötä.